



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y CONTABILIDAD CON ESPECIALIZACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS
EN
LA EMPRESA BROSTELLA S.A.**

**POR
LIC. GRACIELA GONZÁLEZ**

**TESIS PRESENTADA EN
CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS
PARA OPTAR POR EL
GRADO DE MAESTRÍA**

PANAMA, 1999 -2000

27 MAR 2001

Aprobado por: _____

Director de Tesis: _____

Miembro de Jurado: _____

Miembro de Jurado: _____

Fecha: 31/ 05 /2000

Vicerrectoría de Investigación

y Postgrado: _____

Fecha: 31/ 05 /2005

ad. de autor

404

D

E

D

1

C

A

T

O

R

I

A

*Dedico mi trabajo a Dios todo
poderoso por que él me ofreció
gota a gota su gran poder y
sabiduría para finalizar mi
trabajo.*

*A mis grandes amigos William y
Esilda Cheng por haber confiado en
que podía hacerlo y me fortalecieron
con su amor y sabiduría en todo
momento.*

*A mis padres y hermanos que
siempre se han esforzado por
lograr realizarse y que espero
que sea motivo de inspiración*

*A mis esposo Daniel y a mis
hijas Vanesa y Daniella
esperando motivarles en la
búsqueda de un camino hacia
un futuro brillante*

*A mis amigas que tanto me han
Alentado para llegar a feliz
Culminación de una meta
Anhelada por muchos años.*

A

G

R

A

D

E

C

I

M

I

E

N

T

O

*A nuestro Jesús misericordioso
agradezco su fortaleza iluminación,
salud y el poder de vivir para
alcanzar la realización de mis metas
propuestas.*

*A mi esposo Daniel por su
dedicación esfuerzo y
confianza en la culminación
del presente proyecto.*

*A mis queridas hijas Vanessa
y Daniella su apoyo permanente y
comprensión en las horas ausentes*

*A mi profesor Asesor Adolfo Ceballos
por su apoyo y colaboración en la
preparación del trabajo de grado*

*A mis amigos por su incansable
motivación en momentos difíciles
para llevar a cabo una meta
muy anhelada.*

ÍNDICE GENERAL

	Página
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	
ÍNDICE DE GRÁFICAS	
RESUMEN EN ESPAÑOL	i
RESUMEN EN INGLÉS	ii
INTRODUCCIÓN	iii
1. ASPECTOS RELATIVOS A LA INVESTIGACIÓN	7
1. 1 <i>Justificación del estudio</i>	8
1.1.1 <i>Planteamiento del problema</i>	11
1. 2 <i>Objetivos</i>	14
1.2.1 <i>Objetivos generales</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1. 3 <i>Reseña histórica de la Empresa Brostella S.A.</i>	15
1.3.1 <i>Generalidades y antecedentes</i>	24
1.3.2 <i>Estructura organizativa</i>	24
1.3.2.1 <i>Organigrama de la empresa</i>	25
1.3.3 <i>Proceso de importación y distribución de licores</i>	28
2. ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS	29
2. 1 <i>Definición de análisis, evaluación y clasificación de puestos.</i>	30
2. 2 <i>Importancia del análisis, evaluación y clasificación de puestos para la Empresa Brostella, S.A., para la organización del departamento de recursos humanos.</i>	34
2. 3 <i>El proceso de análisis, evaluación y clasificación de puestos.</i>	39

2.3.1	<i>Elaboración del formulario de análisis de puestos.</i>	42
2.3.1.1	<i>Identificación del puesto</i>	43
2.3.1.2	<i>Descripción de funciones</i>	43
2.3.1.3	<i>Especificación del puesto</i>	44
2.3.1.4	<i>Condiciones de trabajo</i>	45
2.3.2	<i>Aplicación del formulario de análisis del puesto</i>	45
2.3.2.1	<i>Sistemas de aplicación</i>	46
2.3.2.2	<i>Métodos de aplicación</i>	47
2.3.3	<i>Descripción del puesto</i>	49
2.4.3.1	<i>Identificación del puesto</i>	50
2.4.3.2	<i>Resumen del puesto</i>	50
2.4.3.3	<i>Extensión de actividades del puesto</i>	50
2.4.4	<i>Enfoque de la clasificación y evaluación de puestos</i>	51
2.4.4.1	<i>Sistemas de evaluación de los puestos</i>	52
2.4.4.2	<i>Gradación de los puestos</i>	53
3.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	54
3.1	<i>Definición del estudio</i>	55
3.2	<i>Estructura del estudio</i>	55
3.3	<i>Etapas de la Investigación</i>	56
3.4	<i>Población y muestra</i>	57
3.5	<i>Método de recolección de datos y procedimientos</i>	57
3.6	<i>Análisis de los resultados</i>	58
4.	DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA BROSTELLA, S.A.	73
	CONCLUSIONES	198
	RECOMENDACIONES	202
	BIBLIOGRAFÍA	206
	GLOSARIO	210
	ANEXOS.	213

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

N°	DESCRIPCIÓN	Página
1.	<i>Estructura organizativa</i>	28
2.	<i>Organigrama de la empresa</i>	29
3.	<i>Factores determinantes en la realización del análisis de puesto.</i>	43

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

N°	DESCRIPCIÓN	Página
1.	<i>Vista de Don Miguel Brostella Mata, fundador de la empresa Brostella, S.A.</i>	17
2.	<i>Vista de la Primera Empresa distribuidora de licores en el Barrio de Calidonia.</i>	18
3.	<i>Vista de las bodegas de exhibición al cliente.</i>	19
4.	<i>Vista de la bodega donde se reservan los licores.</i>	20
5.	<i>Vista frontal de la Empresa Brostella, S.A. en Vía Ricardo J. Alfaro.</i>	23

ÍNDICE DE GRÁFICAS

N° GRÁFICAS	NOMBRE	Página
1.	<i>Nivel de estudio por parte de los empleados de la Empresa Brostella, S.A.</i>	62
2.	<i>Grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores por parte de la Empresa Brostella, S.A.</i>	64
3.	<i>Experiencia mínima que se requiere para ejecutar las tareas del puesto.</i>	66
4.	<i>Grado de concentración mental por parte de los empleados de la Empresa Brostella, S.A. en la ejecución de labores.</i>	68
5.	<i>Grado de concentración visual por parte de los empleados de la Empresa Brostella, S.A. en la ejecución de labores.</i>	70
6.	<i>Opinión de los encuestados sobre los riesgos a posibles accidentes en la ejecución de las labores diarias.</i>	72

RESUMEN

Nuestro estudio se realizó en la Empresa Brostella, S.A. una corporación de servicios dedicada a la importación y distribución de licores nacionales y extranjeros. El mismo está fundamentado en el análisis, clasificación y evaluación de los puestos, con la finalidad de elaborar un perfil ocupacional de puestos para la empresa.

La Empresa Brostella, S.A. creció rápidamente en los primeros años estableciendo un prestigio y marca reconocida que contribuyó a que la misma tuviera un desarrollo rápido y alcanzara su madurez competitiva. Sin Embargo, actualmente enfrenta problemas por lo que se necesita realizar una recompetitividad y para ello hemos considerado convenientemente integrar los objetivos de la empresa en un análisis de puestos que contribuirá entre otros beneficios al buen diseño del puesto, definiendo y especificando las pautas del candidato adecuado para la estrategia de servicio que la empresa requiere ofrecer al cliente.

La investigación se fundamenta en el análisis de puestos que dividimos en tres partes: La aplicación del cuestionario, la observación de los puestos y el desarrollo de la entrevista a jefes y supervisores. Los objetivos planteados están dirigidos a analizar los puestos, y señalar la importancia que el mismo tiene en la actualidad para la organización, ofrecer y recomendar un análisis ocupacional que determine los niveles reales de desempeño y de ubicación adecuada de los empleados en los puestos de trabajo, acorde al contenido y requisitos para el puesto, elevando los niveles de satisfacción del empleado para contribuir a la eficiencia y eficacia de la empresa.

A través del análisis de puestos se observó que algunos como son los jefes de contabilidad que realizan tareas compartidas con otros puestos, como son, funciones administrativas, de finanzas y planificación mientras que se confunde, las funciones del oficinista y secretaria.

Por otra parte existen puestos que no están dentro de la estructura original. Se observó los siguientes detalles: la falta diferenciación, de motivación, de control entre los puestos. Inicialmente se efectuó la descripción del puesto, se comparó con el manual de ocupaciones con el propósito de adaptarlos a la estrategia de la empresa. Finalmente se elaboró el perfil de la Empresa Brostella, S.A. Estos procedimientos nos llevó a realizar el análisis funcional de la empresa y presentar las recomendaciones con respecto a los puestos de trabajo para la estructura organizativa con mayor fluidez, coordinación y operatividad.

SUMMARY

Our study realized in Brostella S.A. Company, a service corporation dedicated to import and distribution of national and foreign liquors. It was based in the analysis, classification and evaluation of the positions, with the purpose of elaborate an occupational profile of positions for the enterprise. The Brostella S.A. Enterprise that grew rapidly establishing the first years a prestige and accepted trademark that contributed to themselves had a fast development and obtain a competitive maturity.

However, at present confronts problems for what need to realize a recompetitivy and for what we consider convenient to integrate the enterprise objectives in one analysis of positions that will contribute between another benefits to the good design of position, to establish and specify the guide of the adequate candidate for the service strategy that the enterprise will offer to the customers.

The investigation covers an analysis of occupations that we divided in three parts: questionnaire application, the observation of positions and the development of the interview to chiefs and supervisors. The objectives proposed will provide information towards the correct position of employees according to the needs of the company. In this way, the correct position of the employees will rise the levels of the satisfaction of them, and contributes to the importance that it has in the present time the organization, offer and recommend studies that determine the reality of levels of performance and the correct ubication of the employees in the job position consonant with contents and requirements for the positions, elevating the levels of satisfaction of the employees to contribute to the efficiency and efficacy of the enterprise. Through of analysis of position we could observe that some positions such as the chief of accounting was doing financing and planning jobs, meanwhile secretaries and officemans were doing anothers kind of job not corresponding to them. Exist positions that are not in the original structure, we observed the fallowing details we found a low motivation between positions. Initially was realized the description of positions, we compared it with the manual of occupations with the proposed, I adapted to the strategy of the enterprise, finally I made a profile of Brostella, S. A. Enterprise. This procedures permitted us to do the functional analysis of the company and to present the recommendations with respect to the job positions for a organization structure with more fluidity, coordination and more performance.

INTRODUCCIÓN

EL trabajo que lleva por título "ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA BROSTELLA, S.A. como requisito para optar por el Grado de Maestría en Administración de Empresa con Especialización en Recursos Humanos, en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, tiene la finalidad de desarrollar un estudio sobre el análisis, clasificación y evaluación de puestos con el propósito de elaborar un perfil ocupacional de puestos en la mencionada empresa.

En una empresa el contar con el personal idóneo dependerá del Departamento de Recursos Humanos quien estudia los puestos que existen en la organización para conocer el perfil del empleado adecuado con la habilidad necesaria para ofrecer un servicio de alta calidad.

La adquisición de las habilidades por parte de la empresa es esencial para "ofrecer un servicio único" constituyéndose así en una ventaja competitiva sostenible para la misma.

La administración de los Recursos Humanos implica una serie de nuevos desafíos para el profesional del área que debe llevar a cabo con responsabilidad y función de staff los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, integración, capacitación, evaluación y desarrollo de carrera, salarios y las relaciones laborales que permitan mantener un clima laboral óptimo y agradable que garantice la salud y la seguridad para los empleados de la empresa. Con la adecuada identificación del recurso humano se pretende controlar los costos que se

derivan de los actos improvisados que generan la desmoralización, el rechazo psicológico al puesto, de pérdida de tiempo en el puesto, salud mental en deterioro y finalmente la insatisfacción total; que distrae a la empresa de su objetivo fundamental y su desarrollo.

Hoy día estamos experimentando profundos cambios estructurales como producto del nuevo proceso que se avecina, por lo tanto el presente proyecto pretende ofrecer un aporte serio y científico al vasto campo del recurso humano con miras a fortalecer la empresa nacional ante el moderno proceso de la globalización.

Es por ello, que la importancia de la especialización de los puestos en una organización es una gran necesidad para describir, analizar y clasificar los puestos, con el fin de conocer su contenido y especificaciones para administrar adecuadamente al personal en este caso al de la Empresa Brostella, S. A.

Nuestra formación básica nos permitió el enriquecimiento del trabajo a través de los aportes de la psicología industrial y comportamiento organizacional en la administración de recursos humanos, razón por la cual los planteamientos y análisis del estudio están generalmente enfocados desde ese marco referencial.

En una organización son muchos los aspectos a investigar, solo nos hemos limitado a realizar el análisis de puestos, brindando así un significativo aporte con el fin de mejorar la compleja situación por lo que atraviesa la empresa, dejando de un lado otro punto importante como es la administración de salarios que puede ser motivo de otro estudio para el futuro.

La investigación se fundamenta en el análisis evaluación y clasificación de puestos para la elaboración de un perfil ocupacional en la Empresa Brostella, S.A., el mismo consta de cuatro capítulos que a continuación detallamos:

CAPÍTULO PRIMERO: *aspectos relativos a la investigación. En el mismo se presenta la delimitación del tema así como la justificación, planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, reseña histórica, estructura organizativa, proceso de importación y distribución de licores que brinda la Empresa Brostella, S.A.*

CAPÍTULO SEGUNDO: *se hace énfasis a la fundamentación, teórica del estudio sobre el análisis, evaluación y clasificación de puestos; definiendo además la conceptualización que contiene el proceso de los mismos.*

CAPÍTULO TERCERO: *planteamiento y análisis de los resultados. Para una mejor comprensión del capítulo se presenta la definición del estudio, tipo de estudio, metodología utilizada, población y muestra, procedimientos y análisis de datos.*

CAPÍTULO CUARTO: *elaboración de un perfil ocupacional para cada puesto de la Empresa Brostella, S.A. El mismo contiene la elaboración en fichas de cada perfil de puestos de la empresa.*

Finalmente como producto de la investigación se presenta, las conclusiones y recomendaciones las cuales esperamos sean acogidas por la empresa en estudio para su beneficio organizacional.

CAPÍTULO PRIMERO
ASPECTOS RELATIVOS A LA
INVESTIGACIÓN

1.1 Justificación del estudio

En el mundo de la modernización surgen cambios a cada momento, estos se proyectan en la economía, los sistemas políticos, los gobiernos, las leyes, y otros fenómenos de un país. De la misma manera las organizaciones sufren transformaciones en los tipos de servicios, los recursos, los productos que ofrecen al consumidor y sobre todo el diseño de los puestos.

El presente estudio pretende ofrecer un valioso aporte a la administración de la Empresa Brostella, S.A., con miras a fortalecerla en los profundos cambios estructurales producto del proceso de la globalización.

La Empresa Brostella, S.A. es una empresa de trayectoria familiar que ha logrado con su esfuerzo un gran prestigio. Sin embargo, con sus años de servicio al país, ha olvidado lo más esencial que es la definición y especificación de los puestos de trabajo, que son los que ofrecen las pautas para el adecuado proceso de reclutamiento y selección del mejor candidato para la empresa. Es decir, definir la naturaleza del puesto, deberes y tipos de personas que deben ocuparlos cónsonos a las políticas, metas y objetivos de la organización y con mayor satisfacción para el empleado.

Es conocido por todos que a medida que una organización crece, también lo hacen los procedimientos y funciones de la empresa de manera que los controles sean realmente exitosos.

Si, entendemos que el análisis de puestos es la actividad que nos lleva a obtener la información básica de lo que se realiza en cada uno, podemos darle una valoración y jerarquización para estar claros en el producto y servicio que queremos obtener. Los puestos de trabajo son la esencia de la productividad de una organización, si están bien diseñados la organización progresa hacia el logro de los objetivos. De otra manera la productividad se ve afectada, tanto a nivel organizacional, social, como personal y el logro de los objetivos se ven comprometidos.

En una empresa al realizar un análisis de puestos redundante en los siguientes beneficios: compensación en forma equitativa y justa a los empleados, ubicación de los puestos adecuados, determinar niveles de desempeño, crear planes de capacitación y desarrollo, identificación de los candidatos adecuados, escalas salariales, planificación de necesidades, evaluación de los cambios del entorno y propiciar condiciones favorables de entorno laboral.

Panamá concentra un sinnúmero de empresas que aún no se han incorporado a los cambios de la modernización. Este es el caso de la Empresa Brostella, S.A. que no ha incursionado a los cambios exigentes del mundo contemporáneo.

Es por ello, que la forma más eficiente de que se produzcan los cambios en una empresa es describiendo y analizando el contenido de cada

puesto ya que de esa información obtendrá el diseño de puestos que es el resultado de la relación que existe entre el individuo (con intereses, motivaciones, aptitudes propias) y la organización (con políticas, metas y objetivos definidos).

Algunos países más desarrollados como el Japón y Estados Unidos, no creen que la prosperidad de las naciones está en el dominio territorial, ni de abundantes recursos naturales sino más bien, creen en el desarrollo y crecimiento de las personas mediante la capacitación, sobre la fuerte inversión en la educación o en la profesionalización, es decir primero las personas y después los resultados. Esto nos lleva a la reflexión de que la modernización de un país y su desarrollo económico y tecnológico residen en lo fundamental del recurso humano y sobre todo en la especialización de los mismos; esto permite el ahorro en costos, en tiempo y mejor calidad. La especialización del recurso humano sitúa a la empresa en una alta competitividad organizacional.

Debido a los cambios actuales hacia el nuevo milenio es necesario que los puestos sean modificados de acuerdo a la exigencia de las nuevas habilidades y posiciones acorde a la estructura y dinámica empresarial.

1.1.1 Planteamiento del problema

En nuestra República, la empresa panameña posee características muy específicas, dado que somos un país de servicio con economía dependiente que define las características de mercadeo, gerenciales y de capitales muy particulares, donde por largos años la empresa más llamativa ha sido el Canal de Panamá, sin embargo debemos valorar como nuestras familias panameñas a través de la historia unen sus capitales para impulsar empresas como Acero Panamá, periódicos, café, de diversos tipos de comercio y luego entra en el área de licores, la Empresa Brostella, S.A. dedicándose a la importación y distribución de licores.

El Señor Miguel Brostella Mata, cabeza de una numerosa familia con visión extraordinaria de futuro no dudó en contratar las manos laborales de diez panameños que hombro a hombro han escrito una de las historias más valiosas de las páginas empresariales de nuestro país. Consideramos que el análisis de cada una de estas empresas debe formar parte de la formación profesional del campo empresarial y administrativo para los futuros gerentes de nuestro país.

Debemos identificar en la gestión gerencial de Brostella, S.A. todos los logros a través de los años y además aquellas dificultades que no solo se

podieran corregir sino, servir como aprendizaje para lograr un desarrollo productivo.

En ese marco referencial podemos identificar logros como son: la imagen y el prestigio nacional e internacional, la baja competencia que tuvo durante muchos años, que a su vez permitió una expansión rápida a nivel nacional. Sin embargo, más que pretender seguir mencionando otros logros, cabe en esta oportunidad dedicar nuestra atención a aquella situación actual que resta fortaleza a la Empresa Brostella, S.A. y que será motivo de nuestra investigación.

Analizando las causas ya expuestas en los antecedentes observamos que la Empresa Brostella, S.A. enfrenta dificultades administrativas en los niveles estratégicos, de coordinación y operativos. Considerando que una empresa es una secuencia de funciones que van concadenadamente desde lo más alto donde se toman las decisiones, se planifican las estrategias y se construyen las políticas dirigidas al desarrollo interno y externo de la organización, hasta el nivel operativo donde se ejecutan las acciones que de no estar correctas afectan los niveles subsiguientes de coordinación y operación.

A continuación enumeramos otras debilidades en la Empresa, tales como:

- 1. En sus políticas no han desarrollado las estrategias para conservar la visión por la cual fue fundada.*

2. No ha enfrentado la posibilidad de un cambio que permita mejorar su respuesta con relación a la velocidad de entrega de servicios y productos.
3. Es una empresa cerrada con un sistema administrativo arraigado en una tradición familiar.
4. Carencia de una estructura organizativa que esté acorde con Las funciones y responsabilidades delimitadas y viabilidad de la comunicación ascendente y descendente para definir los niveles de autoridad y delegación.
5. No existe un Departamento de Recursos Humanos, como consecuencia no se llevan los procedimientos coordinados con la integración del personal adecuado a la estrategia de la empresa (reclutamiento, selección, desarrollo de carrera, capacitación, evaluación, del desempeño, control y auditorías), específicamente en todas las áreas de los recursos humanos y el análisis de puestos que han llevado a la insatisfacción como consecuencia incertidumbre, alta rotación, y la desmotivación en los empleados.
6. No existen políticas claras de comunicación, capacitación, desarrollo de una cultura organizativa y de liderazgo que mantenga la motivación comprometida del empleado para producir y promover un ambiente laboral más satisfactorio.
7. Deficiencia en la tecnología de punta que ayude a agilizar las funciones de cada puesto.

Todos estos problemas llevan a la empresa a un desgaste improductivo procurando resolver bajas y perdiendo esfuerzos que deben dirigirse a lograr un mejor espacio en el mercado. Somos conscientes que hay una gama de problemas que resolver es por ello que nos limitamos a realizar un análisis ocupacional de puesto de trabajo para aportar significativamente en parte de la necesidad de la empresa, proporcionando una información fundamental para elaborar el perfil de cada puesto de trabajo, con este estudio esperamos reducir los niveles de incertidumbre con

que labora hoy la empresa en cuanto a los costos que conlleva no sólo en la selección, sino capacitación del personal ante la fuga permanente de recursos humanos, recursos económicos y elevar los niveles de eficiencia y eficacia del recurso humano dedicado a un servicio de calidad, que coadyuve a seguir manteniendo una ventaja competitiva y aprovechando la oportunidad de la que ya tiene establecida.

Con la finalidad de presentar en forma más clara la atención primordial de nuestra investigación se contemplan en el mismo los objetivos generales y específicos, como punto de partida para lograr el resultado en el presente estudio.

A continuación se presentan los siguientes objetivos:

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos Generales

- *Analizar los puestos en la Empresa Brostella, S.A.*
- *Señalar la importancia que reviste en la actividad el análisis, evaluación y clasificación de los puestos en las Empresa Brostella, S.A.*

1.2.2 Objetivos específicos

- *Diagnosticar la situación actual de la empresa con respecto a la estructuración de los puestos.*

- *Elaborar el formulario que recoja las características adecuadas de puestos.*
- *Aplicar el formulario a los empleados de la Empresa Brostella, S.A.*
- *Entrevistar a los empleados jefes inmediatos y ejecutivos.*
- *Observar la ejecución de las tareas de cada puesto de la empresa para confirmar la información de los puestos.*
- *Describir las características de cada puesto de Brostella, S.A.*
- *Diseñar el perfil ocupacional de los puestos de la Empresa Brostella, S.A.*
- *Ofrecer a la empresa un análisis ocupacional que determine los niveles reales de desempeño y de ubicación adecuada de los empleados en los puestos de trabajo acorde al contenido y requisitos para el puesto, elevando los niveles de satisfacción del empleado para contribuir a la eficiencia y eficacia de la empresa*

1.3 Reseña Histórica de la Empresa Brostella, S.A.

La Empresa Brostella, S.A., es una compañía de generaciones familiares que data de 1931. Fundada por Don Miguel Brostella Mata, un hombre sencillo y elocuente, nacido en España, llega a suelo panameño en

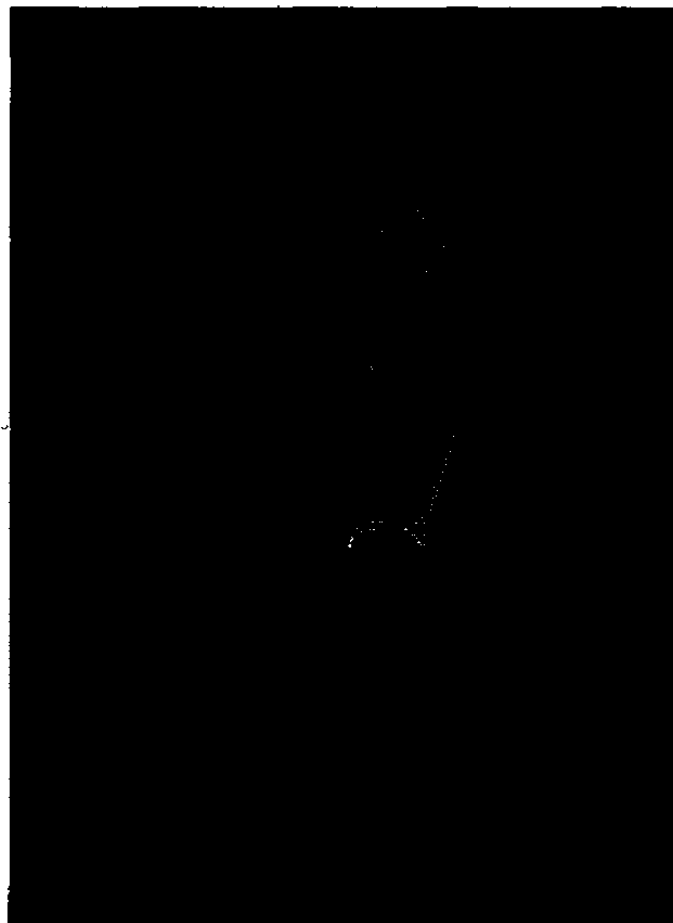
1930 y un año más tarde logra a establecer la primera empresa distribuidora de licores en el barrio de Calidonia; constituida por diez trabajadores que marcaron los logros que ha tenido la misma.

Don Miguel Brostella se nacionalizó y contrajo matrimonio en nuestro país. Se le recuerda como un gran colaborador de nuestra sociedad, orientando permanentemente a los jóvenes sobre la vida y el éxito.

En 1954, se adquieren nuevas instalaciones en Avenida Cuba, afirmándose así la visión de una empresa dedicada al servicio de la importación y distribución de finos licores.

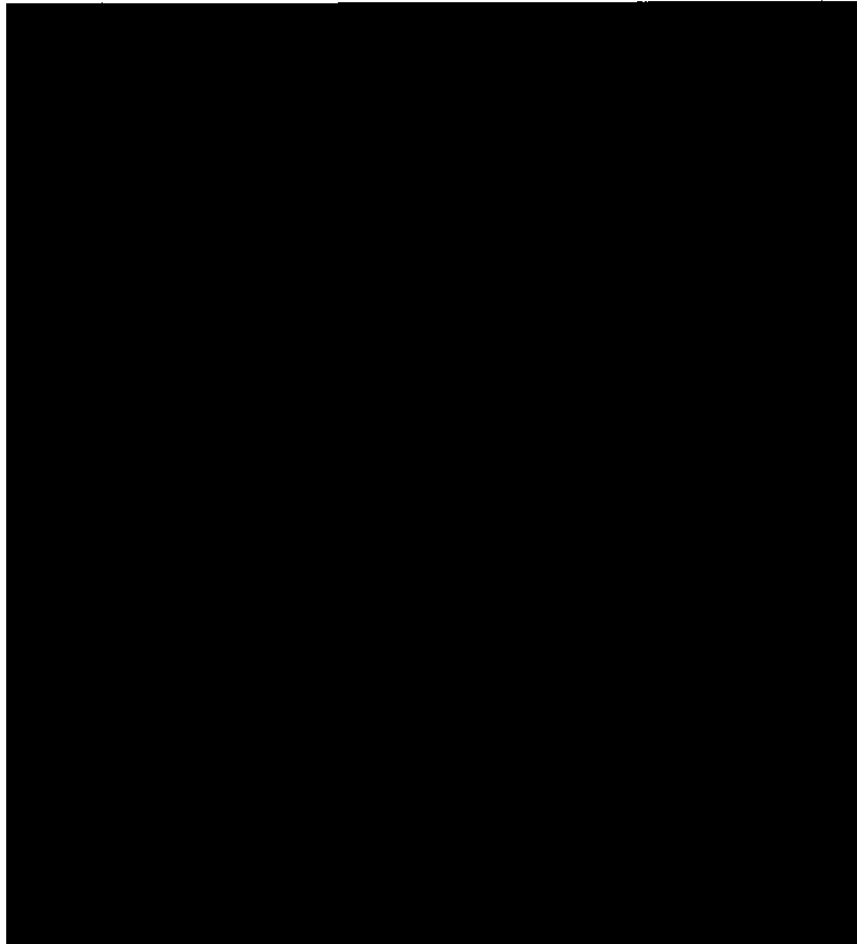
En 1976 Don Miguel muere, dejando la administración de la empresa en manos familiares.

FOTOGRAFÍA N°1



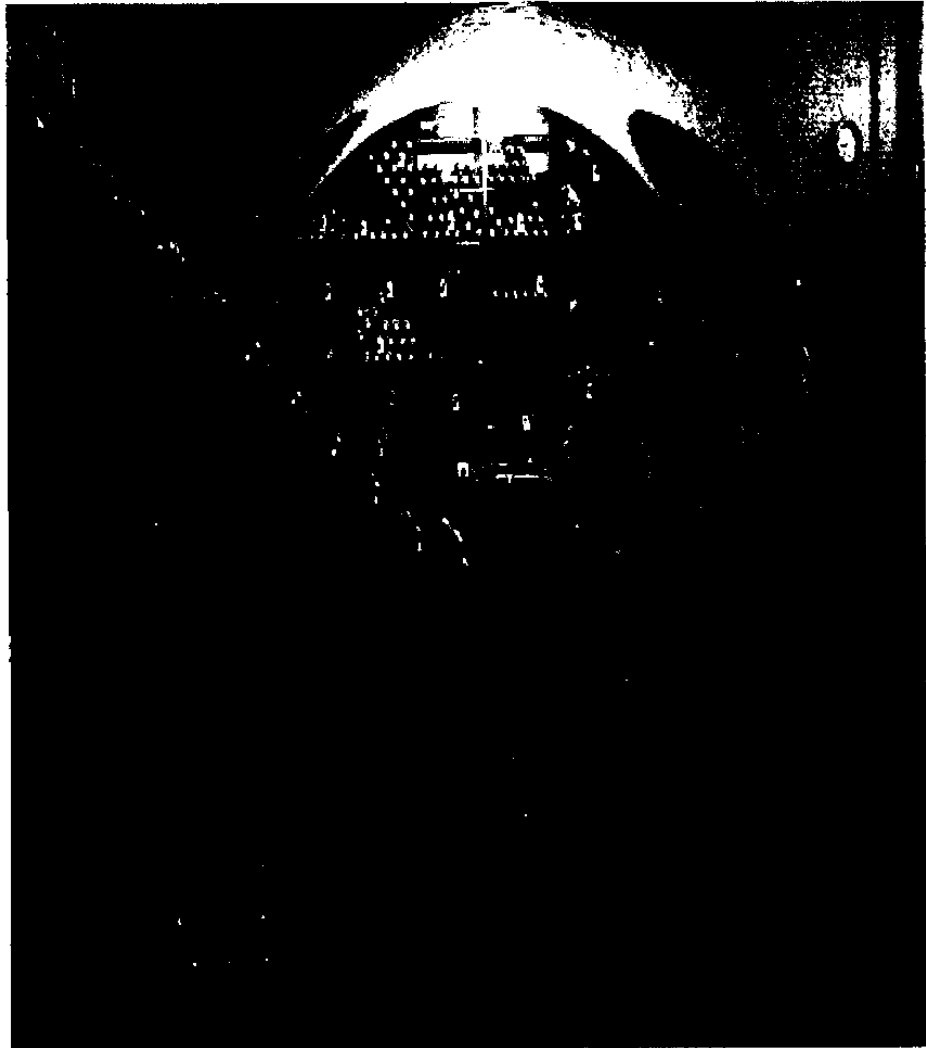
***En la vista se observa a Don Miguel Brostella Mata, fundador
de la Empresa Brostella, S. A.***

FOTOGRAFÍA N° 2



***En la vista se observa la Primera Empresa distribuidora de licores
En el Barrio de Calidonia.***

FOTOGRAFÍA N° 3



En la foto se aprecia una de las bodegas de exhibición al cliente.

FOTOGRAFÍA N° 4



*En la misma se aprecia la bodega donde reservan los licores para
La exhibición.*

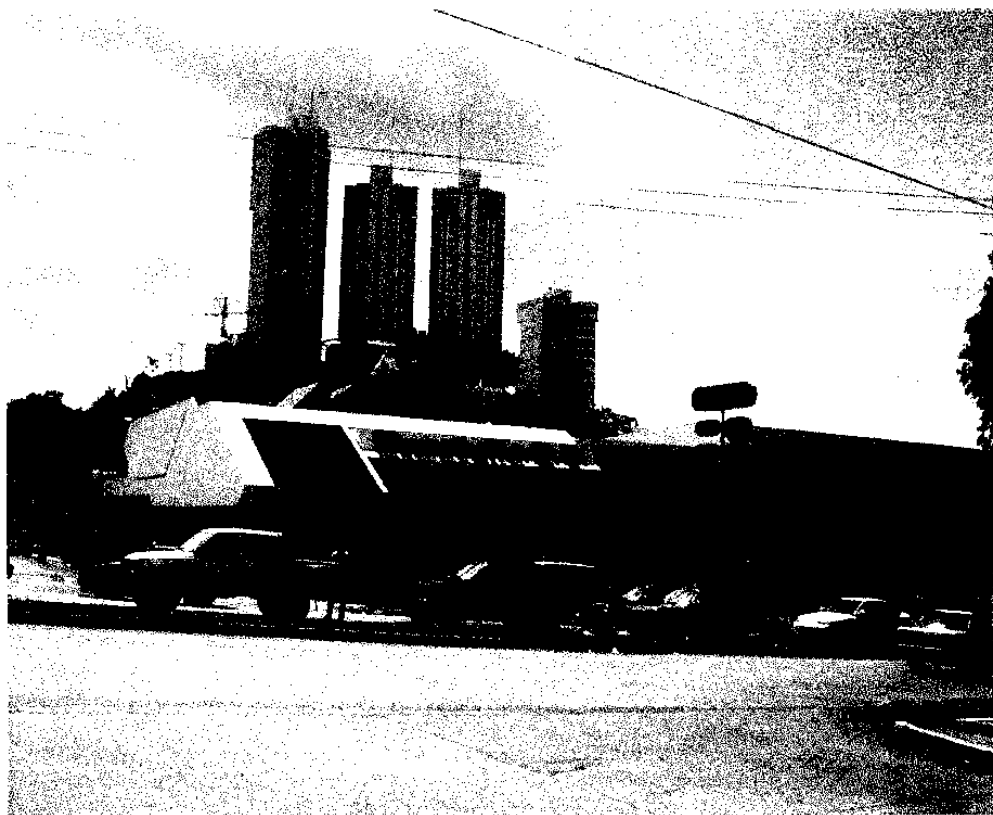
Evolución cronológica de la Empresa

- 1931** *Se establece la Compañía en el Barrio de Calidonia*
- 1933** *Se abre la "WEST INDIAN BODEGA"*
- 1935** *Se establece la venta al por mayor.*
- 1940** *Se abren 12 bodegas en ciudad de Panamá.*
- 1950** *Se establece un BOND en la ciudad de Panamá para vender a los diplomáticos y países vecinos.*
- 1954** *Se establece la oficina y depósito al por mayor en Avenida Cuba.*
- 1957** *Se integran los hijos Raúl Brostella T. y José Silvestre*
- 1958** *La compañía tiene dieciséis empleados.*
- 1960** *Cierre y venta de las bodegas.*
- 1961** *Se funda CENTRAL EXPORTADORA SILBROS, S.A.*
- 1962** *Se cierra el BOND de Panamá.*
- 1966** *Comienza el negocio de Artefactos Eléctricos de TOSHIBA.*
- 1968** *Se abre una oficina en Avenida Frangipani para la Marca Toshiba.*
- 1970** *Se establece Centro de Agencias S.A.*
- 1973** *Se le compra el 50% de las Acciones a los Señores Silvestre.*
- 1975** *Se establece CENTRO HOGAR.*
- 1976** *Muere Don Miguel Brostella.*
- 1980** *Se construye nuevo Edificio en el Dorado como sede de Brostella, S.A., se compran terrenos en la Cumbres y Vista Hermosa.*
- 1981** *Miguel Brostella T. compra 25% de acciones adicionales.*
- 1985** *Miguel Brostella adquiere 100% de las acciones de la compañía. La tercera generación Brostella entra a formar parte del Negocio. Silbros, S.A. comienza una nueva expansión*

agresiva en base a la creación de otras líneas de productos.

- 1987 *Ricardo Brostella se integra a la empresa, se construye nuevas oficinas y una bodega.*
- 1989 *Ocurre la Invasión Americana y se da el saqueo total en las oficinas de Brostella en Colón y Centro de Agencias en Panamá.*
- 1990 *Se construye nuevo edificio para CENTRO DE AGENCIAS Establece sucursal en calle 50.*
- 1991 *Se compra y remodela oficina para Empresa Administradora S.A. Se comienza la construcción de nuevos depósitos en la Zona Libre de Colón. Se abren nuevas oficinas en Nicaragua.*
- 1992 *Se abre tienda libre, Licores y Electrónica, S.A. en el Aeropuerto de Tocumen.*
- 1993 *Se inicia construcción de nuevos depósitos.*
- 1994 *Ingresa a la empresa Daniel Brostella Novey, se alquilan nueve locales comerciales en Zona Libre de Colón Electromol, S.A. abren sus puertas.*
- 1995 *De ésta fecha hasta la actualidad se han cerrado una serie de oficinas y empresas de Brostellas, S.A. y como consecuencia hubo gran reducción de empleados.*
Desde su fundación hasta el momento actual han pasado casi todos los sucesores hijos de los fundadores como administradores. En el Momento del estudio estaba como presidente de la Junta Directiva de la empresa el Señor Leonardo Brostella seguido por un Director, el Señor Daniel Brostella y el Gerente el Señor José Angulo.

FOTOGRAFÍA N° 5



En la foto se observa la vista frontal de la empresa Brostella, S.A. ubicada en la Vía Ricardo J. Alfaro.

1.3.1 Antecedentes y Generalidades la Empresa de Brostella, s.a.

Es una empresa dedicada al servicio (Importación y distribución de licores. Al momento del estudio contaba con 63 empleados y estructurados en 28 cargos, desde sus inicios la misma tuvo una tendencia de crecimiento muy efectiva y rápida aceptada por Sr. Miguel Brostella con una visión amplia hacia el éxito, que lo llevó hacer innovaciones como un credo que consta de ocho puntos que a continuación presentamos:

- 1- Espíritu de unidad y colaboración.**
- 2- Espíritu de superación.**
- 3- Espíritu de armonía.**
- 4- Espíritu de pujanza.**
- 5- Espíritu de responsabilidad y deber.**
- 6- Espíritu de bienestar.**
- 7- Espíritu de servicios.**
- 8- Espíritu de amor y comprensión.**

La empresa cuenta con algunos documentos donde están plasmados lo que podría ser parte de los principios filosóficos que constituyen su estrategia organizacional "Ser los mejores en todo lo que nos dediquemos", Vendemos más porque servimos mejor."

1.3.2 Estructura Organizativa

La empresa Brostella, S.A. se caracteriza por tener una organización jerárquica porque la autoridad de la misma se desarrolla de forma descendente y el tramo de control es centralizado. Si observamos es una empresa que ha crecido y ésta estructura ya no es funcional , observar la ilustración N°1.

Una estructura simple en una empresa grande dificulta la dinamización de la empresa, afectando la libre comunicación del recurso humano, no favoreciendo la creatividad, promueve la resistencia al cambio y finalmente afecta la toma de decisiones que es tan importante para la empresa.

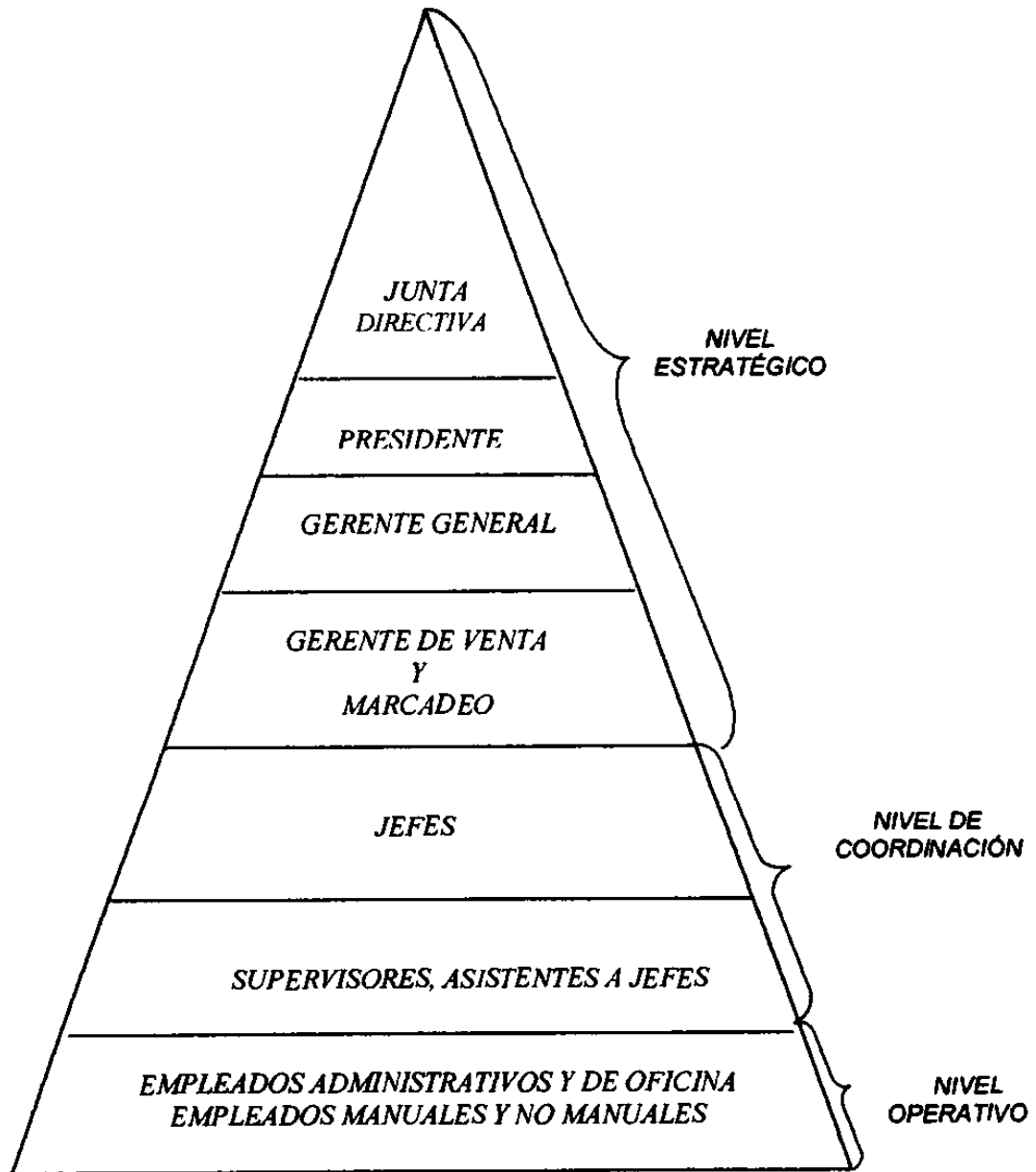
1.3.2.1. Organigrama de la Empresa

El organigrama muestra la relación existente entre las distintas unidades operativas dentro de la empresa. El mismo identifica la posición de cada unidad y su relación con todos los miembros dentro del organigrama mediante las líneas verticales y horizontales que representan el nivel jerárquico. Es decir debe identificar claramente los siguientes niveles:

- *El nivel de puesto dentro de la organización.*
- *El superior jerárquico (A quien se rinde el informe)*
- *El nivel de supervisión(A quien o quienes deben rendirles el informe).*
- *Las relaciones existentes entre las diferentes unidades operativas.*

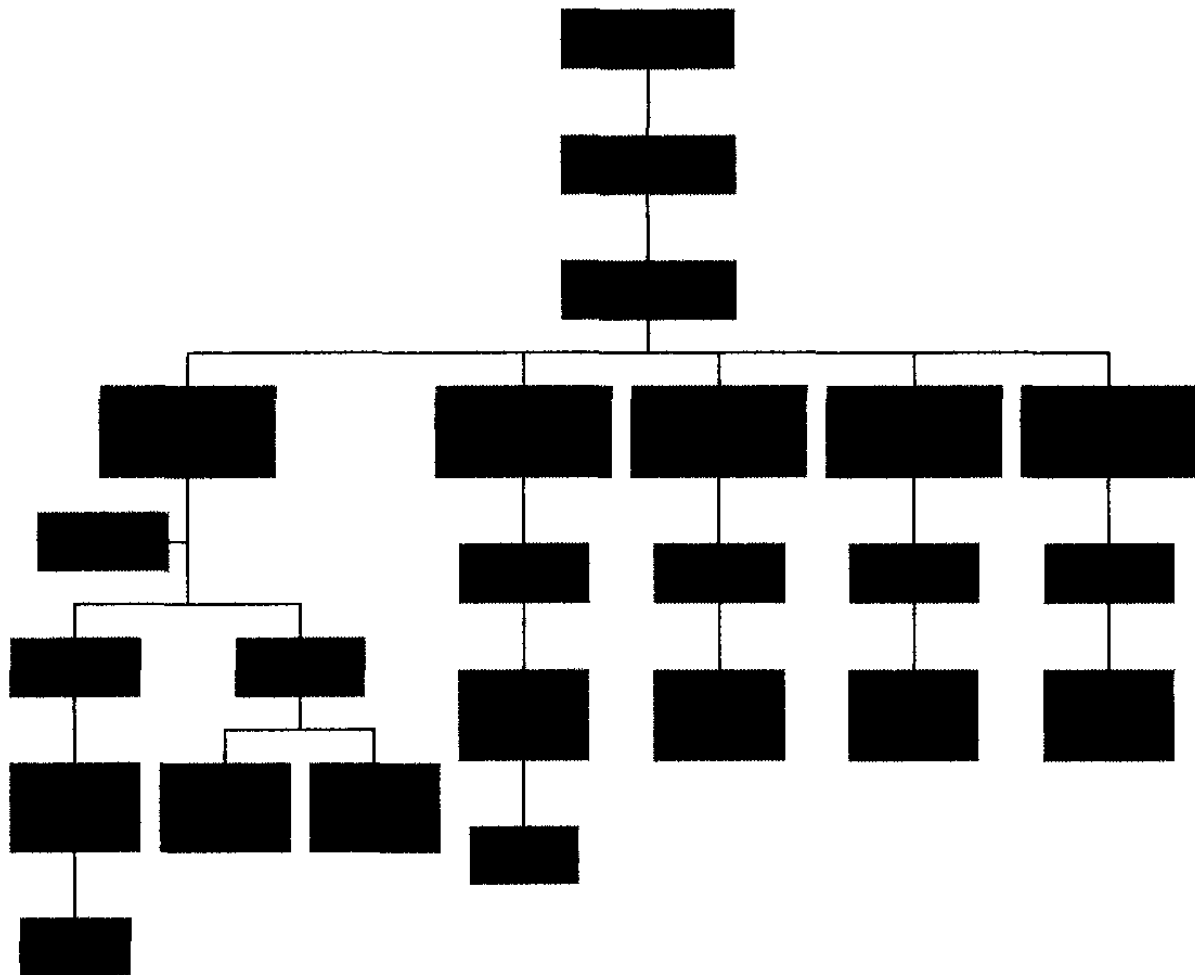
El organigrama de la Empresa Brostella S.A. está constituido por veintidós (22) puestos ubicados de la siguiente manera Presidente, Junta Directiva, Director, Gerente general, Gerente de Ventas y Mercadeo, Jefes de Ventas, de Marcas, de Contabilidad, de Asistente de Contabilidad, Cómputo, Asistente de Cómputo, de Crédito de Depósito, Supervisor, Vendedores, Mercaderistas, Degustadoras, Auxiliares de Contabilidad, Operadores de Cómputo, Asistente de Crédito, Cobradores, Asistente de Depósito, Conductores y Ayudante de Depósito.

ILUSTRACIÓN N° 1



Fuente: Elaborado por la autora.

ILUSTRACIÓN N°2
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
BROSTELLA, S.A.



Fuente: Organigrama de La Empresa Brostella S A., documentos bibliográficos de la empresa.

1.3.3 Proceso de Importación y Distribución de Licores.

1.3.3 Proceso de Importación y Distribución de Licores La Empresa Brostella, S.A. se caracteriza por ser una empresa que distribuye licores y sus empleados son capacitados para brindar este servicio.

El proceso de importación de la empresa se realiza a través de una empresa en Zona Libre a la cual Brostella S.A. paga el costo del producto y su transporte.

La misma cuenta con bodegas y depósitos en la cual se organiza el producto para distribuirse por todos los establecimientos ,eventos feriales y exposiciones internacionales donde se llevan los licores y se degustan ante el público para conocer más la calidad del producto.

CAPÍTULO SEGUNDO
ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN
DE PUESTOS

2. ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

2.1 Definiciones

2.1.1 Análisis de puestos

El análisis de puesto proporciona información significativa en todos los procesos de la administración del recurso humano, como son el diseño de puesto, el reclutamiento, selección, capacitación del personal, en el control del desempeño, el sistema de compensación y finalmente contribuye con óptimos niveles de satisfacción para el empleado.

De acuerdo a Gary Dessler¹ en su obra titulada Administración de Personal, el análisis de puestos": es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y naturaleza de los puestos y los tipos de persona que deben ser contratados para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto y sus especificaciones".

¹Gary Dessler. *Administración de personal* / Gary Dessler.— México: Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996. —. p. 77.

Según Idalberto Chiavenato,² en su obra titulada *Administración de Recursos Humanos*, el análisis de puesto es: **"Un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas permitiendo la evaluación conocimientos y cualidades personales o responsabilidad exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones."**

Por su parte R. Mondy³, en su obra *Administración de Recursos Humanos* describe el análisis de puestos como: **"El proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para el desempeño de puestos específicos dentro de una organización".**

El análisis de puestos fortalece los sistemas de control que se realizan a partir de los niveles que establece el puesto, de tal forma que permite comparar, corregir y retroalimentar al personal que ocupan los diferentes cargos en la empresa.

² R. Wayne Mondy. *Administración de recursos Humanos* / R. Wayne Mondy. – México: Prentice Hall – Hispanoamericana, 1997. – p. 638.

³ R. Wayne Mondy. *Administración de recursos Humanos* / R. Wayne Mondy. – México: Prentice Hall – Hispanoamericana, 1997. – p. 638.

2.1.2 Descripción de puestos

En una empresa es necesario describir cada puesto con el fin de enumerar las tareas y atribuciones que los conforman y lo diferencian de los demás.

Según Gary Dessler⁴ la descripción de puestos es: "Una lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de un puesto producto de un análisis de puestos".

De acuerdo a William B. Werther⁵, en su obra titulada Administración de Personal y Recursos Humanos, la descripción de puestos: " Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. La descripción de puesto se relaciona con los deberes y responsabilidades que corresponden a un empleado desempeñando su función de acuerdo a los requisitos de la empresa."

⁴ Dessler. Op. cit., p. 77

⁵ William B. Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos / William B. Werther. - México . Mc Graw Hill, 1996. - p. 89

Por su parte, Stephen P. Robbins⁶, en su libro titulado *comportamiento organizacional* señala que la descripción de puestos es: "**Una definición escrita de lo que deba hacer la persona que ocupe el puesto, como lo debe hacer y porqué se hace**".

2.1.3 Evaluación de puestos

La evaluación de puestos es un recurso disponible para determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura de la empresa.

De acuerdo a Nelson R. Vargas⁷, en su obra titulada *Administración Moderna de Sueldos y Salarios*, la evaluación de puesto es un: "**Proceso mediante el cual se da valor a un cargo para determinar su paga básica.**"

Según R. Mondy⁸, la evaluación de puestos es: "**Esa parte del sistema de compensaciones en que la empresa determina el valor relativo de un puesto en relación con otro. El propósito básico de la**

⁶ Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional* / Stephen P. Robbins. - México: Prentice - Hall Hispanoamericana, 1993. - p. 575

⁷ Nelson R. Vargas *Administración Moderna de sueldos Salarios* / Nelson R. Vargas. - Santa Fé de Bogotá: Mc graw - Hill 1994. - p. 354.

⁸ R. Wayne Mondy. *Administración de Recursos Humanos* / R. Wayne Mondy. - México: Prentice Hall - Hispanoamericana, 1997. - - p. 663

evaluación de puestos es eliminar las inquietudes internas en el pago causado por estructuras ilógicas de pago”.

Idalberto Chiavenato⁹, señala que la evaluación de puestos: “Es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargas para seguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos.”

2.2 Importancia del análisis descripción y evaluación de puestos para la Empresa Brostella, S.A.

Hoy día, pese a los cambios acelerados producto de la modernización, es importante para una empresa contar con sistema de análisis de puestos que indican, si el personal está respondiendo con las exigencias de la globalización.

De acuerdo con la Dra. Gladys R. de Ríos¹⁰, el análisis, descripción y evaluación de puestos es importante para una organización por las siguientes consideraciones:

- “a. Satisfacción en realizar el trabajo.*
- b. Independencia del puesto para realizar sus*

⁹ *Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos / Idalberto Chiavenato. México MC. Graw – Hill, 1994. – p. 425*

¹⁰ *Gladys R. de Ríos, La Administración de los Recursos Humanos en Panamá con base en el código Laboral Panameño / G.R. de Ríos- . Panamá: Universidad, 1998.*

- funciones definidas.*
- c. Los puestos nos dan la pauta para conocer el rendimiento del empleado.*
 - d. El puesto significa economía, ingeniería humana, sistema de hombre máquina donde se ajusta la capacidad y característica humana al equipo que se emplea para ajustar un trabajo"*

La ventaja competitiva de una empresa no sólo debe estar en que los directivos formulen brillantes estrategias sino en que los empleados sean capaces de ponerla en práctica. Ésto sólo se logra si el recurso humano es capacitado para cumplirla.

El logro de los objetivos de una organización dependerá de la interrelación entre la empresa el trabajador y el cliente a quien se lleva el producto o servicio

Actualmente la Empresa Brostella, S.A. no cuenta con la información detallada de los puestos de trabajo que permita relacionar la empresa en un esquema integral de funcionamiento que facilite la comunicación de arriba hacia abajo y viceversa con el objetivo de que exista mayor satisfacción laboral, capacidad de delegación y controles efectivos que proporcione la información del funcionamiento de los puestos.

"Según William B. Werther¹¹, en su obra señala las principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre el análisis de puestos:

- 1. Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.*
- 2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.*
- 3. Determinar niveles realistas de desempeño.*
- 4. Crear planes para capacitación y desarrollo.*
- 5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes*
- 6. Planificar las necesidades de capacitación de recursos humanos.*
- 7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.*
- 8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.*
- 9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.*
- 10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa."*

En una organización las divisiones de jerarquía y funcionamiento se mezclan entre sí para formar un marco de trabajo preciso que faciliten las interrelaciones y obligaciones determinadas por la división del trabajo y que se comunica por medio de la delegación, que se define como asignación de labores, autoridad y responsabilidad hacia terceros. La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimiento.

¹¹William B. Werther. *Op. cit.*, p.82

Es de suma importancia para la Empresa Brostella, S.A., contar con la información detallada de los puestos con el objetivo de establecer la responsabilidad que cada cargo implica, de tal manera que se recluten a los empleados de acuerdo a sus habilidades y destrezas para crear un ambiente de estabilidad en las operaciones de la organización.

De acuerdo con Wayne R. Mondy¹², en su obra indica que: “En el área de las compensaciones, se debe conocer el valor relativo que un puesto específico tiene para la compañía antes de poder darle un valor monetario”.

La información del análisis de puestos es tan esencial para la empresa que ayudaría a mantener buena las relaciones laborales con los empleados con el fin de establecer los ascensos, transferencias y degradaciones necesarias.

Un análisis de puestos es básico para la sólida administración de los recursos humanos, en la medida que una empresa reclute seleccione y asciende a los empleados.

Sirve como base legal para desarrollar las políticas más equitativas en el empleo, sustentar salarios iguales sin discriminar sexos, ni razas, definiendo los derechos civiles de cada ciudadano.

¹² Wayne R. Mondy , Op. cit., p. 94

El diseño de puesto está relacionado con el enriquecimiento, la ampliación y el rediseño del puesto.

Hoy día necesitamos puestos de trabajo con estructuras flexibles, adecuados a los trabajadores, a las tecnologías y a los ambientes a medida que evolucionen los fenómenos empresariales. Del resultado de los mismos obtendremos la fórmula efectiva de la productividad de una empresa, desarrollando destrezas, elevando la motivación mejorando el desempeño humano potencial y finalmente incrementando la productividad de la organización.

Todo empleado espera que su labor sea bien recompensada, de manera justa y equitativa. Esto contribuirá a que dentro de la empresa exista la motivación adecuada para desarrollar cada puesto generando entonces mejores beneficios para la misma. Un análisis de puesto que conjugue todos los objetivos del sistema administrativo como son objetivos organizacionales, personales y sociales se constituye en el paso más importante para el diseño del puesto. Es entonces cuando el puesto ofrece significado y satisfacción elevando la motivación de quienes lo ocupan fortaleciendo el aprendizaje, contribuyendo con el trabajo de equipo y finalmente elevando el beneficio de la organización.

2.3 El proceso de análisis, evaluación y clasificación de puestos

El análisis de puestos es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar dentro de la empresa estén asignadas en las posiciones específicas.

La información que proporciona el análisis, evaluación y clasificación del puesto son las bases necesarias para desempeñar las actividades requeridas en la compañía. A continuación mencionamos los seis pasos para realizar el análisis de puestos.

Paso N° 1

Determinar el uso de la información del análisis del puesto; identificando el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos y la técnica a utilizar.

Paso N° 2

Reunir la información previa sobre la organización de la empresa. En el diagrama debe identificarse la forma en que el puesto se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la estructura, identificando el título del puesto y por medio de las líneas que lo conectan deben mostrar a quien está subordinado cada uno.

Paso N° 3

Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas.

Paso N° 4

Reunir la información del análisis de puesto. Este paso involucra la conducta requerida, las condiciones de trabajo y, los requerimientos humanos, tales como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo.

Paso N° 5

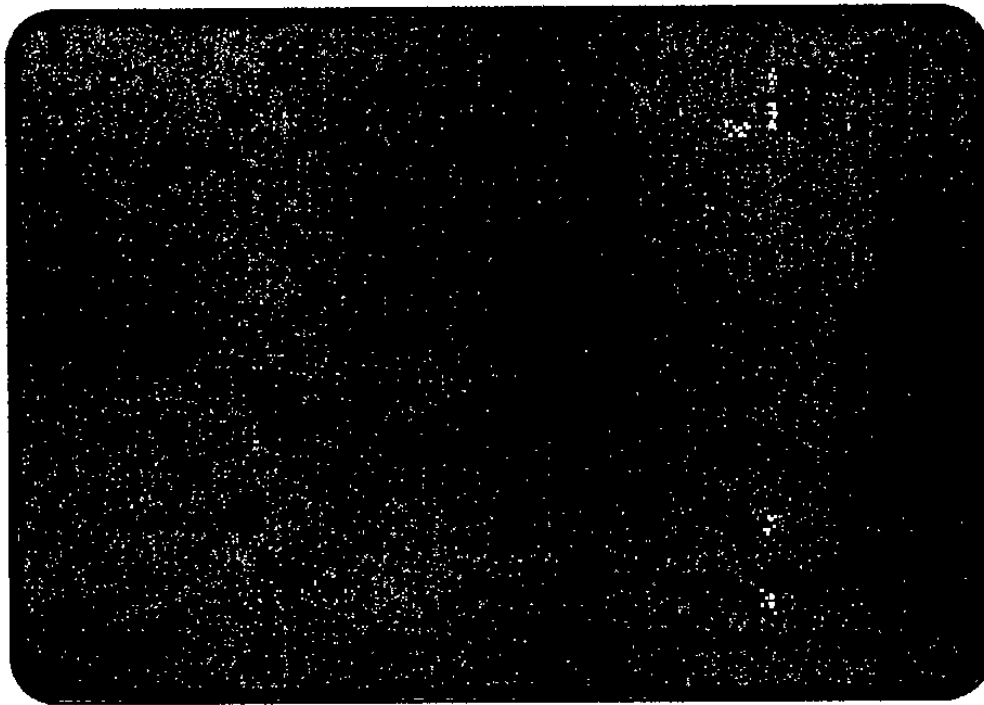
Revisar la información con el trabajador que desempeña el cargo y el superior inmediato. Ayuda a completar la información y aclara dudas.

Paso N° 6

Elaborar una descripción y especificación del puesto, donde por escrito se detallan las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. Observar ilustración N° 3

ILUSTRACIÓN N° 3

FACTORES DETERMINANTES EN LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTO



Fuente:

** Tomado del libro Administración Moderna de Sueldos y Salarios de
Nelson R. Vargas Muñoz, p. 71*

Una vez efectuados estos seis pasos necesarios para realizar el análisis de puestos se procede a reunir la información sobre la historia, fortaleza y debilidades de la empresa, la participación en los mercados de sus productos o servicios, factores de desarrollo, objetivos principales, fallas o problemas apreciables en la empresa conflictos más importantes, sus políticas, etc.

Finalmente se revisarán todos los datos para completar el diagnóstico de la empresa con el propósito de identificar los problemas reales de la misma.

2.3.1 Elaboración del formulario de análisis de puestos.

El formulario de análisis de puestos es un instrumento utilizado para estudiar cada cargo. El mismo consta de una serie de recomendaciones sobre el cargo.

Para la elaboración de un formulario de análisis se deben diseñar preguntas que conduzcan específicamente a dar una respuesta sobre identificación, descripción de funciones y especificaciones de los puestos. Además de la elaboración de preguntas es importante que el formulario tenga en su presentación un ordenamiento con todas sus partes con el objetivo de facilitar el uso de la información.

2.3.1.1 Identificación de los puestos

Esta sección debe contener el nombre, el código, la sección, el departamento, la división o superintendencia a que pertenece el puesto.

En el formulario no es recomendable incluir preguntas que concluyen a obtener respuestas personales de los títulos del puesto, ya que esto conduce a que la información se desvirtúe.

Para lograr los objetivos del análisis de puestos es necesario obtener información del organigrama de la empresa; se debe investigar directamente a los empleados supervisores y gerentes.

2.3.1.2 Descripción de funciones

Las funciones deben enunciarse o describirse en forma clara, concreta y completa, no tan cortas como para que no diga nada, pero no tan largas que hagan confusa la naturaleza misma de la función. La función sola tiene un verbo que está enunciado en infinitivo, la función conduce a una noción clara y que no pertenece a ninguna persona sino es parte integral del cargo.

Hay diversas formas de agrupar las funciones de un puesto; por ejemplo según la periodicidad: diaria, semanal, quincenal, o mensual; después funciones secundarias ocasionales, también se hace por persona,

por equipo y por materia prima. Lo más importante es aglutinar las funciones que tengan significado para la empresa según sea la necesidad de producir un producto o servicio.

2.3.1.3. Especificación del puesto

En esta parte del formulario se incluyen los requisitos indispensables para cumplir a cabalidad la ejecución de las funciones previamente descritas las responsabilidades que estas funciones implican.

Estos requisitos se expresan a través de unidades de medidas de cada una de las complejidades del puesto. Los factores se seleccionan con base al conocimiento previo que se tiene de las funciones del grupo de puesto por analizar pues se busca la expresión de la complejidad de éstos desde su ambiente natural , la diferencia entre los puestos dependerá del grado de intensidad del factor requerido.

Los factores logran lo que las funciones no pueden hacer, pues cada puesto tiene funciones totalmente diferentes de las demás. Dentro de los factores más importantes de esta variable de complejidad del puesto está la educación, la experiencia, el adiestramiento, las habilidades, las responsabilidades por productos, el esfuerzo físico, el esfuerzo visual, etc.

2.3.1.4. Condiciones de trabajo

Es recomendable incluir en el formulario de análisis las condiciones de trabajo, pues es el estado de ellas que hace más o menos complejo el puesto.

Dentro de las condiciones de trabajo que se toma en cuenta las de mayor frecuencia como son las ambientales. (Humedad, iluminación, temperatura, ruido, colores, olores, etc.) Los riesgos de contraer enfermedades profesionales son aquellas a las cuales el cargo expone al trabajador y las condiciones que exponen al trabajador a los accidentes de trabajo. Es evidente que a medida que mejoren las condiciones de trabajo será menos complejo , en cambio si las condiciones son difíciles , el trabajo tiende a ser más complejo, y por tanto el rendimiento de los empleados se afecta.

2.3.2 Aplicación del formulario análisis de puestos

La aplicación del formulario es hacer prácticamente el análisis de puestos. Implicando la selección del medio para aplicarlo y el tipo de persona que ha de hacer la aplicación. A continuación detallaremos los puntos a seguir para efectuar la aplicación del formulario:

2.3.2.1 Sistemas de aplicación

En la aplicación del formulario se utilizan tres sistemas a saber:

***El Sistema Interno:** consiste en seleccionar un analista que pertenezca a la organización y conozca los puestos de trabajo. Debe entrenarse con anticipación para que conozca bien el formulario de análisis y el método que va a utilizar en la aplicación.*

Este sistema tiene la ventaja de conocer profundamente la organización; esto permite romper un tanto la resistencia natural al programa y conocer datos más genuinos.

Sin embargo, el hecho de pertenecer a la empresa, es posible que por la preferencia o rechazo se pueda llegar a un análisis de la persona y no de los puestos.

***El Sistema Externo:** consiste en contratar personas expertas que no pertenezcan a la organización, para analizar los puestos. Este analista tendrá solo una visión profesional para realizar su trabajo. Este sistema tiene una inconveniente y es que cuando se vaya a ejecutar el análisis de los puestos, el analista se convierte en un elemento extraño que provoque resistencia al programa de análisis.*

El Sistema Mixto: consiste en hacer equipos de personas de la organización y fuera de ella, en igual número. Esta ayuda a equilibrar las ventajas y desventajas y se hace más objetiva.

2.3.2.2 Métodos de aplicación

Son diversos los métodos de análisis existentes, cada uno con sus ventajas y usos, como a continuación mencionamos:

Observación Directa: este es el método más objetivo, porque la información se toma directamente de la fuente, pero no es el más práctico porque demora demasiado. Consiste en la observación por parte del analista del desarrollo de las funciones haciendo los registros sin interrumpir la labor del puesto.

El Cuestionario: consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas previamente diseñadas. El cuestionario se entrega al titular del puesto para que lo efectúe en el momento que pueda hacerlo, incluso puede hacer tal gestión en su propia casa.

Entrevista: consiste en diseñar una entrevista para preguntar sobre las partes contenidas en el formulario y recoger la información del puesto en forma directa en un sitio establecido mediante una citación previa que puede ser la oficina. El analista debe preocuparse por cambiar la estructura

de la pregunta más no el contenido, este método se realiza en forma individual.

Método Mixto: *cuando no sea posible desarrollar en su totalidad, cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer prácticos el análisis de puestos.*

La operatividad de este método es una gran ventaja porque hace flexible el trabajo del analista, ya que el tomará la decisión de cual método utilizar según las circunstancias y la parte del análisis.

El método de informes sucesivos: *debe entregarse al titular de cada puesto una libreta y un lápiz para que diariamente escriba sus funciones. El analista recogerá los informes a diario, hasta el día que finalice su función.*

Es un método que da autonomía al que lo ejecuta porque ellos mismos toman las decisiones de como hacer el registro de funciones, lo que lleva a enjuiciar el instrumento de análisis. Este método no es práctico para el nivel operativo pues se convierten, en función adicional distinto a su función diaria, lo cual genera molestia al personal.

El éxito en la aplicación de uno u otro método depende de que se adecúe a las circunstancias especiales de la organización.

2.3.3 Descripción de puestos

En el proceso de análisis de puestos encontramos una riqueza profunda informativa que nos ayuda a entender la esencia misma de lo que la empresa tiene de manera funcional y nos provee las características que nos da, base para hacer las descripciones y las especificaciones del cargo.

Las descripciones entonces debe identificar, describir y especificar el puesto con base a ciertas normas, registrando deberes responsabilidades, y aptitudes requeridas para desempeñar el puesto. No existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen secciones a cerca de los, siguientes factores.

- 1- Identificación del puesto.*
- 2- Resumen del puesto.*
- 3- Relaciones, responsabilidades y deberes.*
- 4- Autoridad.*
- 5- Criterios de desempeño.*
- 6- Especificaciones del puesto.*
- 7- Condiciones de trabajo.*

2.3.3.1 Identificación de puesto

Nos ubica inmediatamente en el tipo de cargo, ubicación dentro de las secciones y fecha del análisis importante porque podemos detectar los cambios de los puestos.

2.3.3.2 Resumen del puesto

Define el puesto en forma clara, y concisa nos ofrece información de, qué se hace en el puesto?, cómo se hace? y con qué se hace? y qué especificaciones o requerimientos debe tener la persona que lo ocupa? (conocimiento, esfuerzo y responsabilidades etc.).

2.3.3.3 Extensión de actividades

Aquí se debe identificar, estudiar y comprender el lugar que ocupa el puesto en la secuencia u operación de la que hace parte. Es decir el nivel de importancia en el proceso y las relaciones establecidas con las demás partes de la organización y su entorno.

2.4.4 Enfoque de la evaluación y clasificación del puesto.

La evaluación de los puestos no es una actividad cualquiera en la organización porque exige un cuidado especial en su diseño y en su implementación al establecer diferencias relativas entre los puestos, según su complejidad y su contribución en orden de importancia.

De acuerdo a William B. Werther¹³, en su obra titulada Administración de Personal y Recursos Humanos. “La evaluación de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto con respecto a los demás en la estructura”.

Aunque existe, diferencias de enfoque para llevarla a cabo, cada una tiene en cuenta las responsabilidades, complejidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Con ello, establecemos una jerarquía de tareas el cual permite dar un salario justo al empleado.

La valuación de puesto está a cargo de un analista o un comité de valuación de puestos que se fundamenta en la información de los análisis de puestos, a fin de conocer las responsabilidades tareas y condiciones de trabajo. Con estos datos se determina, el valor relativo de los puestos.

¹³ William B. Werther. Op. cit., p.294

2.4.4.1 Sistemas de evaluación de puestos

Existen dos sistemas: cuantitativos y no cuantitativos. En el caso que nos ocupa nos referimos al sistema cualitativo, es un sistema que hace la evaluación del cargo tomándose como un todo, es decir, analizar el cargo en su totalidad para luego compararlo con los demás. Los métodos de este sistema califican la complejidad de los puestos, pero no lo cuantifican en términos generales, son métodos sencillos, fáciles de entender.

“Según R. Vargas Muñoz¹⁴ existen dos tipos de métodos, de jerarquización y clasificación por categoría. Son llamados así porque sus procedimientos conducen a ordenar los cargos desde el menos complejo hasta el más complejo o viceversa. El método de clasificación por categoría consiste en preparar descripciones de los niveles o grados; se estima la complejidad, la importancia y condiciones del cargo y se ubica en sus características.
“Administración moderna de sueldos y salarios”

¹⁴ R.Vargas Muñoz. Op. cit., p. 405

2.4.4.2 Gradación de los puestos

Consiste en ordenar los puestos de menor a mayor según el grado de complejidad, responsabilidad y exigencia de los mismos para asignarle un grado a cada puesto.

Según William B. Werther¹⁵: la gradación o clasificación de puestos, es un método algo más completo que la jerarquización, aunque tampoco muy preciso."

Este método tiene la siguiente ventaja: garantiza que los métodos empleados más importante recibirán una compensación más alta.

La gradación de los puestos es la forma de evaluación de puestos que asigna cierto grado a la clasificación predeterminada, de acuerdo con el valor relativo que el puesto tiene para la organización.

Este método tiene la ventaja de hacer las mismas preguntas para todos los puestos que se analizan, además que facilita el manejo sistemático de la información.

¹⁵ William B. Werther. *Op.cit.*, p. 295

CAPÍTULO TERCERO
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LAS
ENCUESTAS POR MUESTREO EN LA EMPRESA
BROSTELLA, S.A.

3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LAS ENCUESTAS POR MUESTREO EN LA EMPRESA BROSTELLA, S.A.

3.1 Definición del estudio

El trabajo de investigación que hemos desarrollado se refiere al análisis de puestos de la Empresa Brostella, S.A., especialmente dentro de una de las tareas básicas para la organización de la información de los recursos humanos ante los inminentes retos de una comercialización moderna que involucra cambios en los sistemas de producción, tecnológicos, administrativos y cambios en las exigencias del cliente y el mercado competitivo en general. El mismo nos motiva a realizar un análisis de puestos para la empresa y de ésta forma contribuir en parte a la solución del problema que actualmente enfrenta, presentando un perfil de puestos que sea producto de la necesidad real de la misma.

Nuestra investigación es de tipo descriptiva y analítica donde se ordena el resultado de las observaciones de hechos y fenómenos tal cual como son. No hay hipótesis explícitas.

3.2 Estructura del estudio

La investigación se fundamenta en algunos aspectos metodológicos que nos ayudaron a detectar la problemática por la que atraviesa la Empresa

Brostella, S.A, organización que por varias generaciones ha contribuido en el progreso de nuestro país.

En relación a distintos datos que nos suministraron los estudios realizados, hemos observado que es menester que la misma, ponga más énfasis en la importancia de contar con un departamento de recursos humanos que tenga a disposición la información necesaria de cada puesto con el fin de elaborar los perfiles de empleados que deban ocupar dichos cargos de manera efectiva.

El objetivo alcanzado, lo obtuvimos a través de algunos lineamientos importantes, los cuales nos ayudaron a conocer las dificultades dentro de la empresa.

3.3 Etapas de la investigación

Para la ejecución de nuestra investigación hicimos uso de las diferentes etapas que a continuación mencionamos:

- Realizamos un minucioso examen bibliográfico del análisis, la descripción, evaluación y clasificación de puestos.*
- Efectuamos entrevistas al gerente, a los jefes de departamento, y al contralor de la empresa.*
- Observamos los puestos de trabajo.*

- *Distribuimos los formularios de encuestas a los trabajadores de la Empresa Brostella, S.A., para detectar los aspectos generales y sugerencias de quienes allí laboran.*
- *Comparamos la descripción de cada puesto con el manual internacional de ocupaciones.*
- *Analizamos e interpretamos los resultados.*
- *Elaboramos el perfil de cada puesto para la empresa Brostella, S. A.*

3.4 Población y muestra

Con el fin de llevar a cabo la realización de nuestra de investigación, escogimos la Empresa Brostella, S.A. ubicada cerca del Centro Comercial El Dorado. La población escogida para la investigación fue de 63 empleados que corresponden a 28 puestos con el objetivo de estudiar la problemática de la empresa y brindar posibles soluciones para la misma.

3.5 Método de recolección de datos y procedimiento utilizado

Para obtener la información fue necesario poner en práctica el método mixto que contiene tres técnicas utilizadas para realizar la investigación, con el fin de recolectar los datos concernientes al funcionamiento de la empresa en estudio.

Hemos optado por las técnicas del cuestionario, la entrevista y la observación de los puestos con el fin de profundizar sobre la labor real que brindan a la misma sus trabajadores.

A partir del mes de enero de 1999 se aplicaron a los 63 contratados en la empresa Brostella, S.A. el cuestionario de acuerdo con la empresa en un tiempo estipulado. Se constituyeron grupos de diez personas calculado a un tiempo de veinte a treinta minutos, lo que nos sugirió un total veinte empleados por hora utilizando un total de tres horas y media aproximadamente.

3.6 Análisis de los resultados

Análisis por variable mayormente significativa

1 Nivel de estudio por parte de los empleados de la empresa.

- *Se observa que en la variable sobre el nivel de estudios corresponde al 39.6% confirmando un alto nivel de empleados que tienen capacitación básica de bachiller en comercio.*
- *Un bajo nivel de empleados que tiene títulos Universitarios.*
- *Es una diferencia significativa puesto que podemos confirmar algunas deficiencias en proceso del desarrollo del mismo puesto de trabajo cuando el empleado tiene conocimientos generales.*

2 Grado de esfuerzo Físico utilizado por parte de los empleados de Brostella, S.A.

- Observamos que en la variable de esfuerzos físicos muestra alto porcentaje de esfuerzos ligeros y medianos. Indicando que en contraste al esfuerzo físico, para el buen desarrollo de los puestos se requiere mayor grado de esfuerzo mental a un nivel alto y permanente.

3 Nivel requerido de experiencia por parte de los empleados en la ejecución de las labores en la Empresa Brostella, S.A.

- Observamos que la variable experiencia es significativa como factor en el buen desarrollo de cada puesto de trabajo.

4 Grado de concentración mental por parte de los empleados de la Empresa Brostella, S.A. en la ejecución de las labores.

- En la variable de concentración mental observamos un 64.28% que corresponde a dieciocho personas utilizan en sus labores la concentración mental alta y permanente de manera significativa.

5 Grado de concentración visual por parte de los empleados de la Empresa Brostella, S.A. en la ejecución de las labores.

- Se observa que en la variable de atención y concentración visual fue muy significativa la opción de un tiempo de esfuerzo alto y permanente.

6 Opinión de los encuestados sobre los riesgos a posibles accidentes en la ejecución de las labores diarias.

- ***En la variable sobre riesgos de accidentes en la ejecución de tareas se observa que se proyectó significativamente la opción lesiones de poca importancia mientras que las otras opciones nos muestran pocos riesgos de muertes y lesiones graves.***

GRÁFICA #1
Nivel de estudios por parte de los empleados de la
Empresa Brostella, S.A.

Un factor importante dentro de la Empresa Brostella, S.A. es el nivel académico que han alcanzado sus empleados.

Según la encuesta se logró determinar lo siguiente:

- *Según los datos recabados un 7.1% solamente asistió a la primaria.*
- *Por otra parte se detectó que el 10.7% poseen estudios de Bachillerato en Ciencias.*
- *Que el 14.2% ha logrado un Técnico.*
- *Y que otro 10.2% de los empleados han cursado carreras universitarias.*
- *Se obtuvo que el 3.5% de los encuestados han transitado un Bachiller en Letras.*
- *Que un 39.6% de la muestra encuestada ha obtenido un Bachillerato Comercial.*
- *Se notó que otro 14.7% optó por la variable otros.*

GRAFICA #1

*Nivel de Estudios por parte de los Empleados de la Empresa
Brostella, S.A.*



- Primaria.
- B. Ciencias
- Técnico.
- Universitario.
- B. Letras.
- B. Comercial.
- Otros.

Fuente: Elaborado por la autora.

GRÁFICA # 2

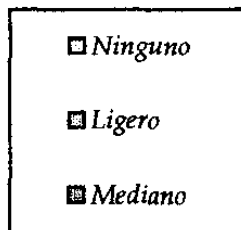
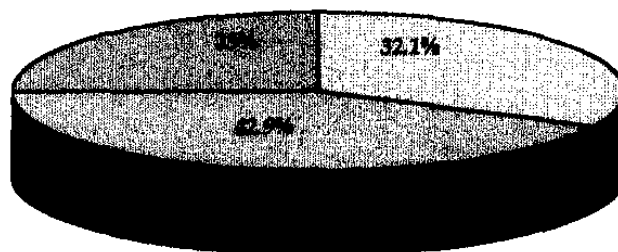
Grado de esfuerzos físicos que deben realizarse en la ejecución de las labores, por parte de la Empresa Brostella, S.A.

Podemos observar que la Empresa Brostella, S.A. requiere de cierto grado de esfuerzos físicos en algunas puestos

- *Los datos recabados revelaron en la variable **ninguno** y corresponde al 32.1% de los encuestados.*
- *En la variable **ligero esfuerzo físico** , corresponde a un 42.9% de los empleados como requerimiento para ejecutar las tareas.*
- *En cuanto la variable **mediano esfuerzo físico**, corresponde a un 25% de los encuestados.*
- *También se observa que la variable **moderadamente grande** y la variable **extremadamente grande**, no reportaron cifras.*

GRÁFICA #2

Grado de esfuerzos físicos que deben realizarse en la ejecución de las labores, por parte de la Empresa Brostella, S.A.



Fuente: Elaborado por la autora.

GRÁFICA N° 3

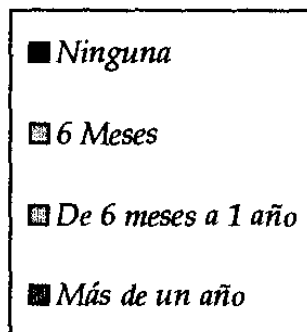
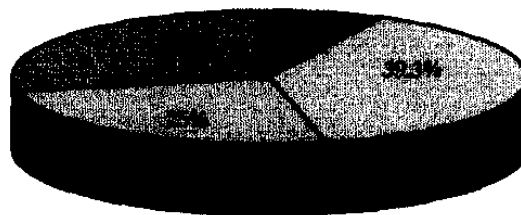
Experiencia mínima que se requiere para ejecutar las tareas del puesto.

Para la Empresa Brostella, S.A. es de suma importancia el grado de experiencia mínima que se necesita para ejecutar el puesto. A continuación analizaremos la información obtenida.

- *Hemos observado que en la variable ninguna, respondieron un 7.1% de los encuestados.*
- *El 39.3%, indicó que requieren seis meses de experiencia para ejecutar el trabajo.*
- *En cuanto a la variable de seis meses a un año, se encontró que el 25% de los encuestados respondió a la misma.*
- *Por otra parte en la variable más de un año, se manifestó el 28.6%.*

GRÁFICA N° 3

Experiencia mínima que se requiere para ejecutar las tareas del puesto.



Fuente: Elaborado por la autora.

GRÁFICA #4

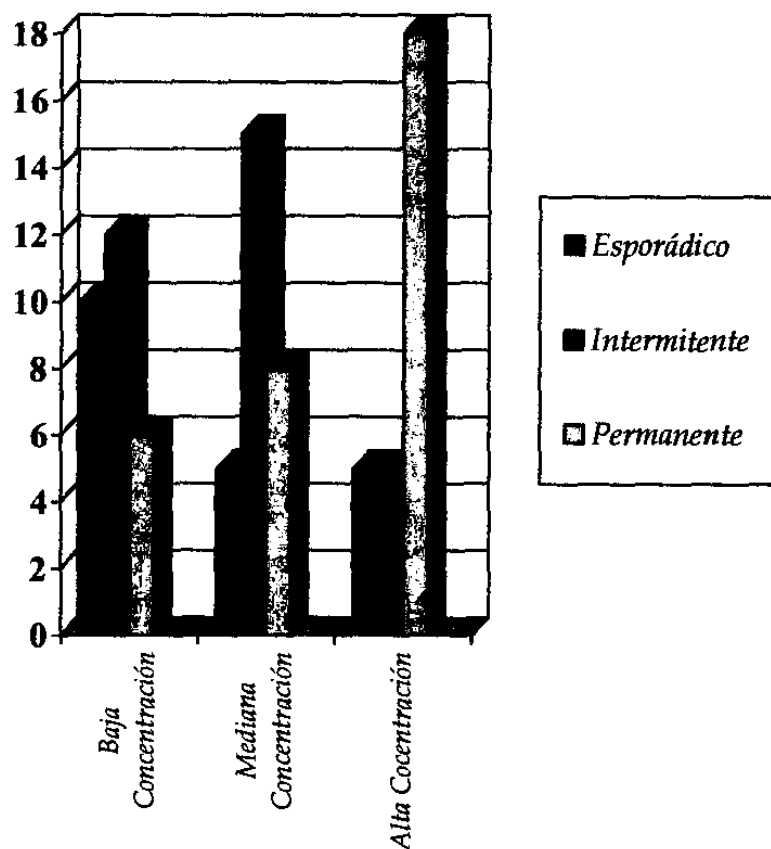
Grado mental por parte de los empleados de la Empresa Brostella, S.A. en la ejecución de las labores.

Evidentemente que en toda empresa se requiere cierto grado de concentración mental por parte de los empleados para efectuar con eficacia el objetivo de la organización, de acuerdo a ello se obtuvo la siguiente información:

- *Los datos recabados revelaron en la variable: **baja concentración mental**, el 35.8% de los encuestados, requiere un tiempo de esfuerzo esporádico; mientras que el 42.8%, se inclinó por intermitente; y en el permanente se obtuvo un 21.4%*
- *En la variable **mediana concentración mental**, el 17.85% señaló un tiempo de esfuerzo esporádico; el 53.57% intermitente; finalmente el 28.58%, optó por permanente.*
- *En cuanto a la variable de **alta concentración mental** se obtuvo que un 17.85%, requiere de forma intermitente; mientras que otro 17.85%, requiere de manera intermitente; y por último encontramos que un 64.3%, de manera permanente para realizar a cabalidad sus funciones.*

GRÁFICA # 4

*Grado de concentración mental de los empleados de la Empresa Brostella,
S.A. en la ejecución de las labores.*



Fuente: Elaborado por la autora.

GRÁFICA #5

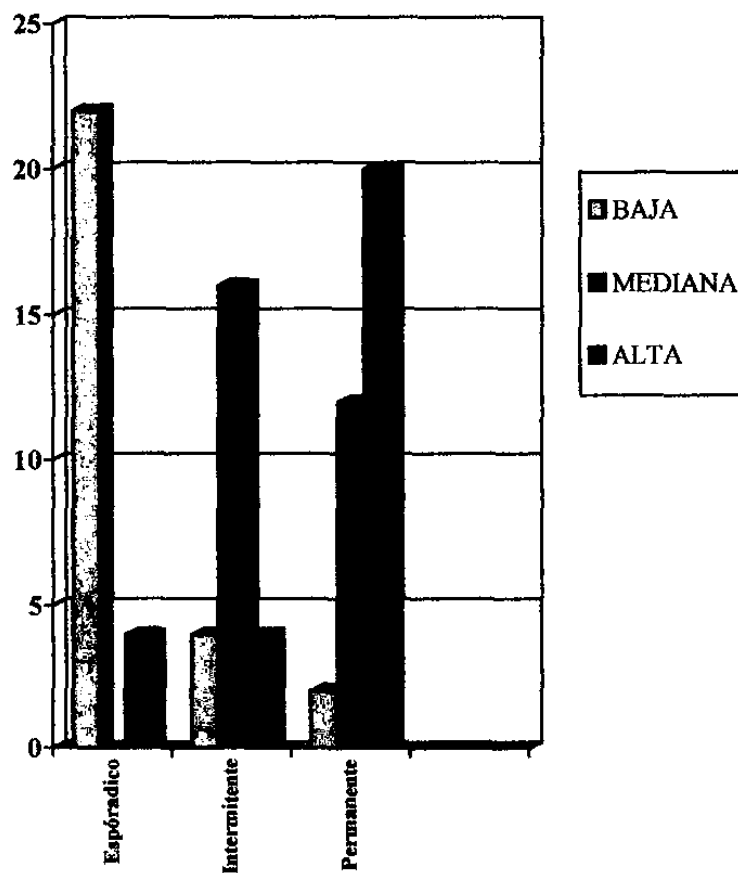
Grado de concentración visual por parte de los empleados de la Empresa Brostella, S.A. en la ejecución de las labores.

Una empresa requiere cierto grado de concentración visual por parte de los empleados con el fin de llevar a cabo el objetivo primordial de la organización, de acuerdo a la encuesta realizada en la Empresa Brostella, S.A., se obtuvo lo siguiente:

- *En la variable baja atención visual el 78.57%, señaló que requieren un tiempo de concentración visual esporádica; un 14.29%, indicó la variable intermitente; y el 7.14% , optó por la variable permanente.*
- *Según los datos recabados en la variable, mediana atención visual el 0%, es decir nadie optó por esporádico; el 57.14%, requiere un tiempo de esfuerzo intermitente y un 42.85%, una atención permanente.*
- *En cuanto a la variable, alta atención visual el 14.29%, marcó la opción de un tiempo de esfuerzo esporádico, otro 14.29%, indicó la opción intermitente y un 71.42%, atención permanente.*

GRÁFICA #5

*Grado de concentración visual parte de los empleados de la empresa
Brostella, S.A. en la ejecución de las labores.*



Fuente: Elaborado por la autora

GRÁFICA # 6

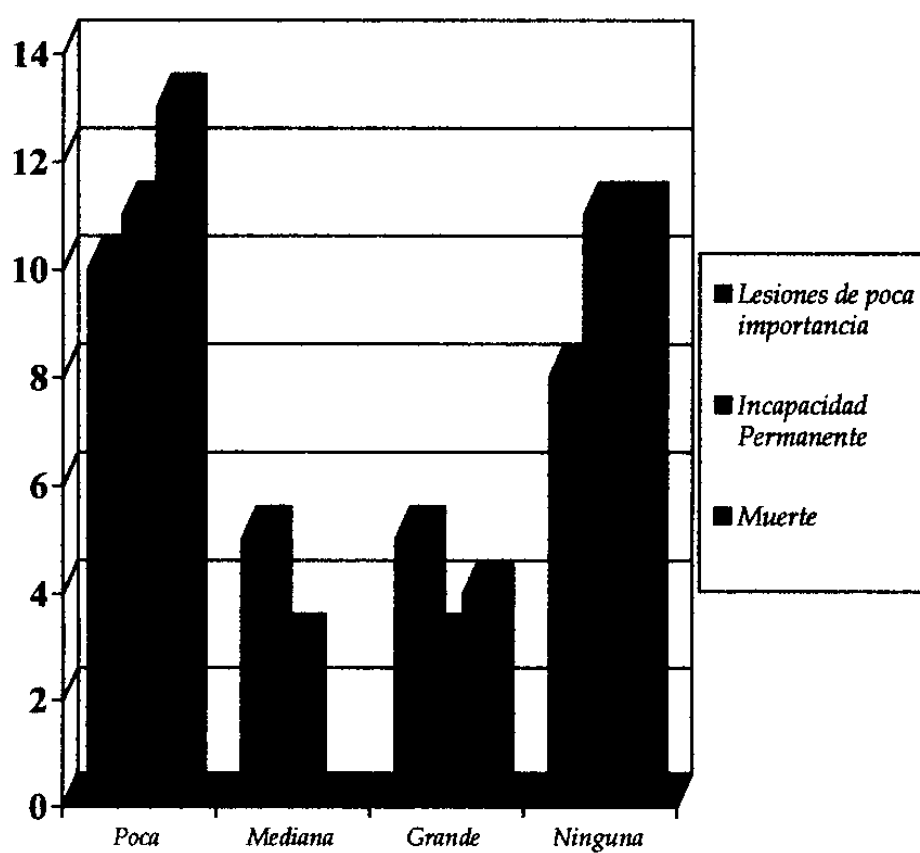
Opinión de los encuestados sobre los riesgos a posibles accidentes en la ejecución de las labores diarias.

Es indiscutible que dentro de una empresa pueden suscitarse un sinnúmero de accidentes que pueden o no lesionar a sus empleados, de acuerdo a ello obtuvimos la siguiente información:

- *En la variable **Lesiones de poca importancia** el 35.7%, marcó la opción poca; el 17.86%, **mediana**; otro 17.86% , un riesgo grande de lesiones; y por último un 28.57%, optó por la variable **ninguna**.*
- *En cuanto a la variable **Incapacidad Permanente** un 39.29%, indicó que tiene **poco riesgo** de incapacidad; un 10.7%, que tiene un **riesgo mediano**; otro 10.7%, que tiene un **riesgo grande** y finalmente un 39.29%, indicó que no tienen **ningún riesgo**.*
- *Por otra parte se logró obtener en la variable **Muerte** que el 46.43%, indicó que tiene **poco riesgo de muerte**; mientras que nadie optó porque tenía un **riesgo mediano**; otro 14.29%, marcó la opción **grande**; y el 39.29%, la opción **ninguna**.*

GRAFICA #6

Opinión de los encuestados sobre los riesgos a posibles accidentes en la ejecución de las labores diarias.



Fuente: Elaborado por la autora

CAPÍTULO CUARTO
DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PARA LA EMPRESA BROSTELLA, S.A.

La riqueza de la información nos permitió elaborar el Manual de descripción de puestos de La Empresa Brostella S.A. en perfiles individuales por cargo que incluye los siguientes datos: resumen del puesto, nivel de supervisión, complejidad de las tareas , requerimientos del puesto , conducta de trabajo, grado de importancia, condiciones de trabajo , grado de responsabilidad.

Este perfil favorecerá la consulta permanente en la toma de decisiones con respecto al recurso humano de la Empresa Brostella S.A. con respecto a los procesos de selección, contratación, capacitación, desarrollo de carrera y a futuro la organización de una escala salarial más acorde a la definición de los puestos para contribuir tanto al sentido de equidad del empleado, como al beneficio de la organización.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Ayudante general.

Departamento: Administración

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González

Fecha de análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: realiza limpieza de todas las oficinas , oficios manuales confecciona arreglos y pone fax.

3 Reporta a: Gerente general

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

5.1 Limpiar todas las oficinas

5.2 Preparar y llevar café o agua a los jefes.

5.3 Apoyar en los arreglos de eventos especiales.

5.4 Apoyar en los oficios administrativos

6 Requisitos o especificaciones:

6.1 Educación :estudios primarios

6.2 Experiencia: hasta seis meses

6.3 Adiestramiento: hasta una semana

7 Complejidad requerida

7.1 Esfuerzo físico: nivel medio

7.2 Esfuerzo mental: grado promedio o normal.

7.3 Habilidades y aptitudes: requiere destrezas motoras en grado considerable, iniciativa y creatividad en grado promedio.

8 Condiciones de trabajo: las funciones del puesto están poco expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores, condiciones ambientales con poca propensión a contagio de enfermedades.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Recepcionista

Departamento: Administración

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: recibir llamadas de la central telefónica y transferirlas a los diferentes departamentos diariamente.

3 Reporta a: jefe de ventas

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

5.1 Operar y controlar las llamadas que entran y salen de la empresa.

5.2 Atender las llamadas telefónicas.

5.3 Transferir las llamadas telefónicas a otros departamentos.

6 Requisitos o especificaciones:

6.1 Educación: certificado de primaria.

Diploma de bachiller en comercio.

6.2 Experiencia: no necesariamente.

6.3 Adiestramiento: una semana

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad:

7.1.1 No toma decisiones

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 Maneja equipo de oficina

7.1.4 No tiene subalternos

7.1.5 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de considerable esfuerzo físico y requiere atención, memoria y concentración en alto grado.

7.2.1 Habilidades y aptitudes: requiere alto grado de habilidades comunicativas para expresarse con claridad y precisión, además

habilidad en la cortesía y trato al contestar el teléfono.

- 8 Condiciones de trabajo:** *el ambiente físico es variable. Posee regular propensión a la exposición de enfermedades y riesgos de accidentes.*

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Degustadora

Departamento o sección: mercadeo

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 6

Nombre del analista : Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** realiza trabajos rutinarios demostrando, dando a conocer el producto por su calidad y sabores en los diferentes establecimientos comerciales, apoya al mercaderista en el arreglo de la mercancía, redacta informe sobre la salida del producto.

3 Reporta a: Jefe de mercancía

4 Supervisa: No

5 Tareas del puesto

- 5.1. Exponer el producto a la vista del cliente en los establecimientos del comercio al por menor.
- 5.2 Da a probar las diferentes formas de utilizar el producto.
- 5.3 Orientar al cliente sobre las diversas formas del producto.
- 5.4 Apoyar al mercaderista en el arreglo del producto.
- 5.5 Informar sobre la venta del producto.

6 Requisitos o especificaciones

- 6.1 Educación: certificado de primaria primer ciclo o su equivalente.
- 6.2 Experiencia: hasta 6 meses
- 6.3 Adiestramiento :una semana

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

- 7.1.1 No toma decisiones
- 7.1.2 No maneja valores
- 7.1.3 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.4. No tiene subalternos

7.1.5 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico mental requerido: requiere esfuerzo físico, de atención, memoria, y concentración en grado promedio.

7.3 Habilidades y aptitudes: requiere aptitud humana, iniciativa, creatividad, dinamismo, motivación personal y para motivar a otros, tacto para tratar con público, buen grado de afectividad y tolerancia hacia las personas.

8 Condiciones de trabajo :existe poca propensión a la exposición de enfermedades profesionales y de riesgos de accidentes.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Ayudante de depósito

Departamento o sección: Depósito / Distribución

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 6

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: ayudante de depósito bajo la supervisión general de su jefe inmediato realiza tareas diarias de cargar , descargar y arreglar la mercancía a distribuir.

3 Reporta a : Jefe de depósito y distribución

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

5.1 Sacar la mercancía por pedidos.

5.2 Verificar si coincide el pedido con la mercancía sacada.

5.3 Cargar la mercancía al transporte en monta - carga.

5.4 Arreglar la mercancía dentro del transporte adecuadamente.

5.5 Bajar la mercancía en los establecimientos.

5.6 Verificar la mercancía que se va entregar si coincide con el pedido.

5.7 Ayudar a realizar el inventario del mes al jefe.

5.8 Desempeñar tareas afines.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación

6.1.1 Poseer certificado de estudios primarios.

6.2 Experiencia: no necesariamente.

6.3 Adiestramiento: hasta tres meses.

7 Complejidad requerida para el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 Maneja valores

7.1.2 No toma decisiones

7.1.3 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas.

- 7.1.4 *No tiene subalternos.*
 - 7.1.5 *Maneja máquinas de cargar.*
 - 7.2 *Esfuerzo físico y mental requerido: requiere esfuerzo físico a nivel alto o considerable, esfuerzo mental normal.*
 - 7.3 *Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado normal.*
 - 7.4 *Habilidades y aptitudes: requiere de buenas destrezas físicas, manuales, visomotoras, capacidad para organizar, actitud positiva para el trabajo de equipo.*
- 8** *Condiciones de trabajo: las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de labores del mismo considerable propensión a la exposición de enfermedades profesionales y está expuesto a todo tipo de condiciones físicas ambientales.*

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Mercaderista

Departamento: Mercadeo

Analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** realiza trabajos de dificultad rutinaria colocando el producto estéticamente y de manera atractiva, promoviendo y surtiendo, manteniendo la limpieza del área donde está el producto, en los supermercados y en eventos como brindis, discotecas y otras actividades.

3 Reporta a: Jefe de marcas

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto.

- 5.1 Colocar productos que se ponen a la venta en supermercados y otros eventos.
- 5.2 Mantener surtido el producto.
- 5.3 Promover el producto a través de su presentación.
- 5.4 Mantener la limpieza del producto.
- 5.5 Hacer decoraciones en eventos y otras exhibiciones con el producto.

6 Requisitos o especificaciones:

- 6.1 Educación: certificado de educación primaria, aprobación de técnico.
- 6.2 Adiestramiento: hasta seis meses
- 6.3 Experiencia: de uno a tres meses.

7 Complejidad relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

- 7.1.1 Toma pequeñas decisiones
- 7.1.2 No maneja valores
- 7.1.3 No maneja equipo de oficina
- 7.1.4 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros
- 7.1.5 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de

seguridad

7.1.6 No tiene subalternos

7.1.7 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de poco esfuerzo físico y requiere atención, memoria y concentración en grado promedio o normal.

7.3 Habilidad y aptitud: requiere de aptitud para las relaciones humanas, iniciativa, creatividad, dinamismo, motivación, tolerancia y tacto para tratar al público.

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a enfermedades, si hay considerable propensión a riesgos y lesiones personales. Ambiente físico adecuado.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Mensajero

Departamento: Administración

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Analista: Graciela González

Fecha análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** bajo supervisión, se encarga de distribuir y recoger la mensajería de la empresa en diferentes agencias, supermercados, establecimientos de ventas y apoya a la oficina en algunas otras tareas afines.

- 3 Reporta a:** La Gerencia General

- 4 Supervisión recibida:** recibe directrices diariamente de la gerencia.

5 Tareas del puesto

- 5.1 Llevar mensajería a diferentes agencias, establecimientos comerciales y bancos diariamente.
- 5.2 Repartir transacciones de descuento
- 5.3 Recoger cheques de los clientes
- 5.4 Cooperar con la realización del trabajo en general

6 Requisitos o especificaciones

- 6.1 Educación: Primaria 6 años, Primer ciclo o algunos conocimientos equivalentes.
- 6.2 Experiencia :ninguna en especial.
- 6.3 Adiestramiento: hasta un mes

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

- 7.1.1 No toma decisiones
- 7.1.2 Maneja valores (cheques)
- 7.1.3 Maneja datos confidenciales
- 7.1.4 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.5 No tiene subalternos

7.1.6 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de esfuerzo físico a nivel medio y requiere atención, memoria y concentración en grado normal.

7.3 Habilidades y aptitudes: requiere de aptitud para organizar, seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para comunicarse verbalmente y escrita, dinamismo, iniciativa, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia con las personas.

8 Condiciones del trabajo: está expuesto a todo tipo de ambiente y propenso a accidentes y otros peligros de la calle de manera considerable.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Facturadora

Departamento o sección: Ventas

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 2

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: atiende clientes, hace facturas, notas de créditos, verifica los créditos de los clientes diariamente.

3 Reporta: Jefe de ventas

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

5.1 Atender clientes que solicitan compras a crédito en la empresa.

5.2 Hacer factura para los clientes en computadora.

5.3 Verificar que los clientes que solicitan crédito tengan los saldos correctos.

5.4 Preparar notas de crédito a los clientes sujetos de crédito.

6 Requisitos o especificaciones.

6.1 Educación: certificado de primaria y secundaria.

6.2 Experiencia :de uno a seis meses.

6.3 Adiestramiento: hasta un mes.

7 Complejidad física y mental requerida.

7.1 Requiere de poco esfuerzo físico, atención, memoria y concentración en promedio normal.

7.2 Responsabilidad en el puesto

7.2.1 Atender eficientemente al cliente

7.2.2 No toma decisiones

7.2.3 No maneja valores

7.2.4 Maneja equipo de oficina

7.2.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.2.6 No tiene subalternos

7.2.7 Recibe supervisión general.

7.3 Habilidades y aptitudes:

7.3.1 Tener conocimiento en el manejo de computadora.

7.3.2 Capacidad para seguir instrucciones y dar instrucciones verbales o por escrito.

7.3.3 Tener tacto para tratar al público y tolerancia a los clientes.

8 Condiciones de trabajo: buenas condiciones ambientales , poca propensión a enfermedades y ningún riesgo de accidentes.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Secretaria

Departamento sección: Ventas y mercadeo.

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 4

Analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** realiza tareas diarias y de poca dificultad como son atender las llamadas telefónicas del personal y clientes, redactar cartas, para promocionar los productos, hacer cotizaciones, archivar documentación y presentar informe de ventas a los proveedores, escribe a máquina o en computadora documento que depende de la naturaleza del departamento.

- 3 Reporta a:** Jefe de Marcas

- 4 Supervisa a:** Mercaderistas y desgustadoras

5 Tareas del puesto.

- 5.1 Atender las llamadas telefónicas.
- 5.2 Redactar y enviar las cartas para promocionar los productos.
- 5.3 Atender al público referente a las promociones.
- 5.4 Hacer cotizaciones.
- 5.5 Presentar informe de ventas a los proveedores.

6 Requisitos o especificaciones

6.1 Educación:

- 6.1.1 Certificado de educación primaria
- 6.1.2 Certificado de educación secundaria con especialidad en comercio.

6.2 Experiencia: mínimo seis meses de experiencia como secretaria

6.3 Adiestramiento: de tres a seis meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1. Responsabilidad

- 7.1.1 No maneja valores
- 7.1.2 No toma decisiones

7.1.3 Maneja datos confidenciales de la empresa

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.6 Tiene subalternos

7.1.7 Recibe supervisión general.

7.1.8 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de poco esfuerzo físico, requiere de atención, concentración y memoria considerable.

7.2 Habilidades y aptitudes

7.2.1 Aptitud humana para atender al público.

7.2.2 Conocimiento de secretariado

7.2.3 Conocimiento de computadora.

7.2.4 Aptitud para organizar, seguir instrucciones verbales y escrita.

7.2.5 Capacidad para la comunicación verbal y escrita, escritura clara y correcta ortografía.

7.2.6 Debe poseer buena aptitud para creatividad análisis y síntesis.

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales y ninguna propensión a exposición de accidentes. de trabajo posee buenas condiciones físicas ambientales.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Secretaria de Contabilidad

Departamento o sección: Contabilidad

Número de empleados que desempeñan puesto idénticos: 4

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: realiza tareas del ciclo completo de contabilidad, factura y recibe correspondencia , confecciona cheques, cartas informes, saldos bancarios, archivos y envía correspondencia.

3 Reporta a: Jefe de contabilidad

4 Supervisa: no

5 Tareas de puesto.

5.1 Recibir y enviar correspondencia.

5.2 Confeccionar cheques.

5.3 Confeccionar informes contables de la empresa.

5.4 Redactar cartas para personas, bancos y otras empresas.

5.5 Verificar los saldos bancarios.

5.6 Registrar y archivar documentación contable.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación requerida: certificado de estudios primarios,
certificado de estudios secundarios.

6.2 Experiencia: hasta seis meses.

6.3 Adiestramiento: hasta un (1) mes

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad requerida.

7.1.1 No toma decisiones

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 Maneja equipos de oficina aproximadamente hasta 1,600 balboas

7.1.4 Maneja datos confidenciales

7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

- 7.1.6 No tiene subalternos
- 7.1.7 Recibe supervisión general.
- 7.2 **Esfuerzo físico y mental requerido**
 - 7.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico y atención en grado considerable, memoria y concentración en grado promedio.*
 - 7.2.2 *Habilidades y aptitudes: requiere destreza visual, manual en grado alto y aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, escritura clara y correcta ,ortografía, tacto para tratar con las personas y conocimientos de mecanografía.*
- 8 **Condiciones de trabajo:** *poca propensión a enfermedades y riesgos de accidentes, las funciones se desarrollan en un ambiente físico adecuado.*

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: *Oficinista / Secretaría*

Departamento o sección: *Contabilidad*

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: *4*

Nombre del analista: *Graciela González*

Fecha del análisis: *Julio de 1999*

2 Resumen del puesto: *realiza y recibe la correspondencia lleva un registro de informes de las reuniones, controla la caja menuda*

3 Reporta a: *Contador jefe.*

4 Supervisa: *no*

5 Tarea del puesto

5.1 Redactar y recibe las correspondencias.

5.2 Realizar informes para el jefe.

5.3 Archivar informes.

5.4 Registrar información de la caja menuda.

5.5 Contestar el teléfono

5.6 Enviar correspondencia

5.7 Confeccionar la planilla.

6 Requerimientos y especificaciones

6.1 Educación: poseer certificado de educación primaria. Poseer título de bachiller en comercio

6.2 Experiencia: hasta seis meses

6.3 Adiestramiento: de tres a seis meses

7 Complejidad relacionada al puesto

7.1 Responsabilidad requerida

7.1.1 No toma decisiones

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 Maneja datos confidenciales

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.6 No tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de

seguridad

7.1.7 No tiene subalternos

7.1.8 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico y mental relacionado al puesto

7.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico.

7.2.2 Requiere de atención, memoria y concentración mental en grado considerable y permanente.

7.2.3 Dificultad del trabajo: requiere dificultad grado promedio.

7.2.4 Habilidades y aptitudes: requiere destreza normal y visual en grado considerable, iniciativa, razonamiento abstracto, responsabilidad y tacto para tratar con el público.

8 Condiciones de trabajo: se desarrolla en un ambiente caluroso. No está expuesto a accidentes ni a enfermedades profesionales.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Secretaria

Departamento sección: Gerencia general

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: recibe y envía correspondencia, lleva registro de informes y actas de reuniones, comunica a los empleados instrucciones de la gerencia recibe y controla las citas del gerente para las reuniones diariamente. Registra información de la empresa necesaria para el gerente.

3 Reporta a: Gerente general

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

5.1 Recibir y envía correspondencia.

5.2 Llevar el registro de informe, actas de reuniones y negociaciones.

5.3 Comunicar a los empleados a solicitud del superior.

5.4 Atender alguna solicitud del personal y la canaliza.

5.5 Programar quincenal y mensualmente las reuniones.

5.6 Efectuar llamadas telefónicas relacionada con la empresa.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación: certificado de bachiller en comercio. Tener algún conocimiento específico universitario sobre gerencia.

6.2 Experiencia: más de un año

6.3 Adiestramiento: de tres a seis meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 Toma pequeñas decisiones

7.1.2 No maneja valores

empresa)

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.6 No tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.

7.1.7 No tiene subalternos

7.1.8 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido.

7.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico.

7.2.2 Requiere de atención, memoria y concentración mental en grado normal.

7.2.3 Grado de dificultad para el trabajo normal.

7.3 Habilidades y aptitudes: requiere destreza en grado considerable visual y normal. Aptitud humana, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, razonamiento abstracto responsabilidad y tacto para tratar a las personas.

8 Condiciones de trabajo: ambiente físico con buena iluminación no hay propensión a riesgos de accidentes ni a enfermedades profesionales.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: *Oficinista*

Departamento: *Ventas y mercadeos*

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: *2*

Nombre del analista: *Graciela González*

Fecha del análisis: *Julio de 1999*

2 Resumen del puesto: *realiza actividades como, liquidación, compras y estadística todo relacionado con la venta.*

3 Reporta a: *jefe de marcas*

4 Supervisa: *no*

5 Tareas del puesto.

5.1. Realizar las liquidaciones a los clientes

5.2. Indicar precios y las condiciones de entrega.

5.3. Ofrecer las ofertas e informa sobre los precios.

5.4. Informar estadísticamente las transacciones que se han realizado en el departamento.

5.5. Puede cobrar el importe de su venta.

5.6. Entregar informe de las ventas y llevar un registro estadístico.

6 Requisitos o especificaciones

6.1. Educación :certificado de educación primaria, certificado de bachiller en comercio.

6.2. Experiencia: hasta seis meses.

6.3. Adiestramiento: hasta un mes.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 No toma decisiones

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 No maneja datos confidenciales

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.6 No tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas

7.1.7 No tiene subalternos

7.1.8 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido

7.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico

7.2.2 Requiere atención, concentración y memoria en grado promedio.

7.2.3 Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado promedio.

7.2.4 Habilidad y aptitud: requiere de destreza normal y visual en grado considerable, iniciativa, análisis y síntesis en grado promedio y poca creatividad.

8 Condiciones de trabajo: ambiente caluroso y ninguna propensión accidentes y poca propensión a exposición de enfermedades.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Cajera

Departamento: Contabilidad

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González.

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: realizar tareas diarias de recibir pagos, extender recibos, revisar las facturas, balancear cajas y depositar el dinero recaudado.

3 Reporta a: contador

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

5.1 Recibir pagos de los vendedores y clientes

5.2 Revisar si la factura coincide con el pago

5.3 Balancear la caja al final del día

5.4 Hacer comprobante de depósito

5.5 Elaborar tarjeta de asistencia ocasionalmente

5.6 Realizar informe de caja a la empresa diariamente.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación: Posee certificado de primaria, bachiller comercial

6.2 Experiencia: más de un año

6.3 Adiestramiento: hasta un mes

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 No toma decisiones

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 Maneja datos confidenciales (informe de caja)

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.6 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas

7.1.7 No tiene subalternos

7.1.8 Recibe supervisión general de contabilidad

7.2 Esfuerzo físico y mental

7.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico

7.2.2 Requiere alta permanente capacitación mental, atención visual memoria en grado promedio.

7.3 Dificultad en el trabajo: grado promedio

7.3.1 Habilidades y aptitudes: requiere habilidad manual en grado, considerable, habilidad visual, habilidad visomotriz habilidad auditiva aptitud para manejar números y habilidad verbal para tratar con clientes en grado normal.

8 Condiciones en el trabajo: poca propensión a riesgos de accidentes laborales y a la exposición de enfermedades profesionales.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Conductor / Distribuidor

Departamento o sección: Distribución

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 6

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** realiza trabajos de dificultad rutinaria conduciendo vehículos, automotrices de tipo liviano y semipesado, como camión, panel y otros, para distribuir mercancía. Apoya para sacar la mercancía que se va a distribuir. Vela por el mantenimiento del vehículo.

3 Reporta a: Jefe de depósito

4 Supervisa a: Ayudante

5 Tareas del puesto:

- 5.1 Conducir vehículo liviano para transportar mercancía y distribuirla a la clientela del área geográfica asignada.
- 5.2 Cuando los pedidos no están preparados apoyar a los ayudantes a sacarlos.
- 5.3 Cuidar del buen estado y seguridad lo que transporta o distribuye.
- 5.4 Velar por el buen funcionamiento del vehículo, revisando el nivel del agua, aceite, combustible, batería, y llantas.
- 5.5 Reportar a tiempo a su superior sobre los desperfectos que detecta en el vehículo que conduce.
- 5.6 Mantener en buenas condiciones el vehículo.
- 5.7 Apoyar a cargar y descargar la mercancía.

6 Requisitos o especificaciones:

- 6.1 Educación: Certificado de primaria, haber aprobado primer ciclo de escuela Secundaria, tener Licencia comercial para conducir.
- 6.2 Experiencia: de seis meses a un año en el manejo.
- 6.3 Adiestramiento: de tres a seis meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto**7.1 Responsabilidad**

7.1.1 Toma *pequeña* decisiones

7.1.2 Maneja valores (productos)

7.1.3 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad

7.1.4 Tiene subalternos.

7.1.5 Recibe supervisión general.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de esfuerzo físico mediano y requiere de buena atención, memoria y concentración permanente.

7.3 Habilidades y aptitudes

7.3.1 Conocimiento general del área geográfica a nivel nacional.

7.3.2. Algún conocimiento de mecánica automotriz.

7.3.3. Habilidad para seguir instrucciones verbal o escrita.

7.3.4. Habilidad para rendir informes sencillos.

7.3.5. Habilidad para tratar al público en general y compañeros de trabajo.

7.3.6. Destreza considerable en el manejo de vehículos liviano y semipesado.

8 Condiciones de trabajo: las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores en grado considerable tiene regular propensión a adquirir enfermedades, es un ambiente de trabajo expuesto a condiciones variables y difíciles.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Vendedor / cobrador

Departamento o sección: Ventas

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 8

Analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: visitar los establecimientos ya preestablecidos en una visita y ruta diaria, visitando a los clientes, cobrar ventas anteriores.

3 Reporta a: Jefe de ventas

4 Supervisa a: ayudante (1)

5 Tareas del puesto

5.1 Convencer al cliente para que compre el producto.

5.2 Mostrar al cliente el producto haciéndole notar la excelencia de la calidad.

5.3 Indicar precios y las condiciones de créditos y de entrega.

5.4 Informar sobre las transacciones de crédito y al contado.

5.5 Puede cobrar el importe de su venta

5.6 Hacer facturas a crédito y al contado

5.7 Reportar diariamente de la gira geográfica realizada y de los clientes visitados

con su respectivo informe entregado.

5.8 Entregar reporte de los importes recibidos en dinero en efectivo o depósito efectuado adjunto a las facturas y recibos confeccionados.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación: Poseer certificado de primaria

Poseer bachiller en comercio o su equivalente

6.2 Experiencia: Hasta seis meses.

6.3 Adiestramiento: Hasta un mes

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 Toma decisiones

- 7.1.2 *Maneja valores (transporte, efectivo, productos, cheques)*
 - 7.1.3 *No maneja datos confidenciales*
 - 7.1.4 *No maneja equipo de oficina*
 - 7.1.5 *Tiene la responsabilidad por la seguridad del ayudante*
 - 7.1.6 *Tiene que guardar normas de seguridad*
 - 7.1.7 *Tiene subalternos*
 - 7.1.8 *Recibe supervisión general del jefe inmediato.*
 - 7.2 *Esfuerzo físico y mental requerido*
 - 7.2.1 *Requiere de esfuerzo físico medio.*
 - 7.2.2 *Requiere atención, memoria y concentración en grado considerable.*
 - 7.2.3 *Dificultad en el trabajo: grado promedio*
 - 7.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere destreza en grado considerable para manejar aptitud humana para tratar las personas, tener conocimientos de hacer facturas recibos etc., tacto para cobrar a las personas.*
- 8 Condiciones del trabajo:** *las funciones se desarrollan en un ambiente físico variable. Existe regular propensión de enfermedades y mucha propensión a tener riesgos por accidentes.*

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Ayudante de crédito

Departamento sección: Créditos y cobros

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** llamar y atender clientes por teléfono. Registrar las facturas de créditos o al contado, ver la secuencia de pagos, archiva y pasa fax a los clientes. Brindar recomendaciones a los facturadores redactar informes de créditos y cobros mensualmente.

- 3 Reporta a:** Jefe de créditos

- 4 Supervisa:** no

5 Tareas del puesto

- 5.1 Llamar por teléfono a los clientes
- 5.2 Registrar las facturas de crédito y contado.
- 5.3 Ver la secuencia de facturas para ver si está pagando bien.
- 5.4 Archivar esa información para utilizar después.
- 5.5 Pasar a los clientes su estado de cuenta a pagar.
- 5.6 Asesorar a los facturadores para ver que cliente está sujeto a crédito.
- 5.7 Preparar informe mensual para ofrecerlo a la gerencia, contabilidad y departamento de cómputo.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación

6.1.1 Posee certificado de primaria

6.1.2 Posee certificado de bachiller en letra.

6.2 Experiencia: De seis a un año

6.3 Adiestramiento: Hasta un mes

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

- 7.1.1 *No toma decisiones*
 - 7.1.2 *No maneja valores*
 - 7.1.3 *No maneja datos confidenciales*
 - 7.1.4 *Maneja equipo de oficina*
 - 7.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*
 - 7.1.6 *No tiene responsabilidad por normas de seguridad*
 - 7.1.7 *No tiene subalternos*
 - 7.1.8 *Recibe supervisión general*
 - 7.2 *Esfuerzo físico y mental requerido*
 - 7.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico.*
 - 7.2.2 *Requiere atención en grado considerable y memoria concentración en grado promedio.*
 - 7.2.3 *Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado promedio.*
 - 7.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere destreza visomotriz en grado considerable, iniciativa, análisis y síntesis en grado promedio y creatividad.*
- 8 *Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales. Ninguna exposición a riesgos de accidentes.***

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Asistente de contabilidad

Departamento: Contabilidad

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 3

Nombre del analista: Graciela González.

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: Asistir al contador agilizando todo el proceso contable.

3 Reporta a: Contador

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

5.1 Compilar datos numéricos

5.2 Calcular datos numéricos

5.3 Analizar datos numéricos

5.4 Copiar datos numéricos

5.5 Elaborar el informe de caja de la empresa diario.

5.6 Elaborar comprobante de diario semanalmente

5.7 Elaborar la planilla quincenalmente.

5.8 Realizar conteo de inventario físico de la mercancía ocasionalmente.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación: Posee certificado de educación primaria, bachiller en comercio

6.2 Experiencia: Hasta seis meses

6.3 Adiestramiento: De uno a tres meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 No toma decisiones

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 Maneja datos confidenciales (informe)

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 No tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de

seguridad

7.1.6 No tiene responsabilidad por la seguridad otros

7.1.7 No tiene subalternos

7.1.8 Recibe supervisión general

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido

7.2.1 Posee poco esfuerzo físico

7.2.2 Requiere alta concentración mental, atención visual mediana y grado considerable de memoria inmediata y remota

7.2.3 Dificultad del trabajo: grado promedio

7.2.4 Habilidades y aptitud :habilidad manual, verbal auditiva grado promedio, habilidad visual auditiva alta.

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición a enfermedades y accidentes profesionales.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Auxiliar contable

Departamento: Contabilidad

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 3

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Reporta a: Asistente de contabilidad.

3 Supervisa: no

4 Resumen del puesto: se encarga de agilizar el proceso del ciclo contable, a demás de compilar, calcular, comparar, analizar, copiar y coordinar datos.

5 Tareas del puesto:

5.1 Confeccionar los informes de ventas diarias.

5.2 Pagar semanalmente a los trabajadores con cheques.

5.3 Llevar los registros de cuentas por pagos y cuentas por cobrar quincenalmente.

5.4 Llevar el diario contable mensual.

5.5 Confeccionar las conciliaciones bancarias.

5.6 Archivar facturas y otros documentos de la empresa.

5.7 Registrar transacciones diarias.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación

6.1.1 Posee certificado de primaria.

6.1.2 Posee certificado de bachiller en comercio.

6.1.3 Posee título universitario licenciatura en contabilidad.

6.2 Experiencia: de seis meses a un año.

6.3 Adiestramiento: de uno a tres meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 Toma frecuentemente pequeñas decisiones

- 7.1.2 *No maneja valores*
- 7.1.3 *No maneja datos confidenciales*
- 7.1.4 *Tiene que planear el trabajo, según instrucciones definidas*
- 7.1.5 *Presenta informe del trabajo realizado para su comprobación*
- 7.1.6 *Maneja equipo de oficina*
- 7.1.7 *No vela por la seguridad de otros*
- 7.1.8 *No tiene subalternos*
- 7.1.9 *Recibe supervisión general.*
- 7.2 *Esfuerzo requerido.*
 - 7.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico.*
 - 7.2.2 *Requiere atención, memoria y concentración mental a nivel considerable y permanente.*
 - 7.2.3 *Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado promedio.*
 - 7.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere de destrezas visomotoras en grado considerable, análisis, síntesis y poca creatividad.*

8 *Condiciones de trabajo: el ambiente físico donde se realiza el trabajo es adecuado, no existe posibilidad a riesgo de accidentes ni enfermedades profesionales.*

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Contador.

Departamento: Contabilidad.

Números de empleados que desempeñan puestos idénticos: 3

Nombre del analista: Graciela González.

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: planifica y ejecuta los procesos del ciclo contable**3 Reporta a:** Jefe de contabilidad**4 Supervisa:** secretarias y oficinistas**5 Tareas del puesto**

5.1 Planificar los informes de contabilidad

5.2 Registrar transacciones diariamente

5.3 Diseñar informes de cuadros estadísticos ocasionalmente.

5.4 Contabilizar los resultados financieros mensuales

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación: Estudios específicos a nivel universitario (4 años)

6.2 Experiencia: Más de un año

6.3 Adiestramiento: De uno a tres meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto**7.1 Responsabilidad**

7.1.1 Toma decisiones de cierta importancia

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 Maneja datos confidenciales e informes

7.1.4 Maneja equipo

7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.6 No Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas

7.1.7 Tiene subalternos

7.1.8 Recibe supervisión

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido

7.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico

7.2.2 Requiere de permanente concentración mental y mediana atención visual

7.2.3 Dificultad del trabajo: requiere de dificultad en grado promedio

7.2.4 Habilidades y aptitudes requiere de habilidad manual, visual, alta habilidad verbal, auditiva y memoria grado promedio

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales ninguna posibilidad a riesgos de accidentes

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Asistente de Cómputo

Departamento: Cómputo

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 2

Analista: Graciela González

Fecha de análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** realiza tareas diarias de informática como introducir datos a la computadora, crear nuevos archivos y verificar el número de facturas de los clientes, movimientos de cuentas al crédito.

3 Reporta: a jefe de cómputo

4 Supervisa: no

5 Tareas del puesto

- 5.1 Capturar datos en la computadora que vienen de la facturación
- 5.2 Verificar las facturas por número de cliente, secuencia del crédito
- 5.3 Archivar información importante de los créditos y cobros.
- 5.4 Reportar e informar a su superior

6 Especificaciones y requisitos

- 6.1 Educación: posee certificado de educación primaria y bachiller en Comercio.
- 6.2 Experiencia: Hasta seis meses.
- 6.3 Adiestramiento: Hasta un mes.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

- 7.1.1 No toma decisiones
- 7.1.2 No maneja datos confidenciales
- 7.1.3 Maneja equipo de oficina
- 7.1.4 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.
- 7.1.5 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.

7.1.6 No tiene subalternos

7.1.7 Recibe *supervisión general del jefe de inmediato.*

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido

7.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico.

7.2.2 Requiere atención de grado considerable memoria y concentración en grado permanente alta y poco criterio.

7.2.3 Dificultad de trabajo: requiere dificultad en grado promedio

7.2.4 Habilidad y aptitud: requiere de habilidad visomotora promedio, regular creatividad y requiere de conocimientos de informática.

8 Condiciones de trabajo: buenas condiciones físicas, poca propensión a exposición de enfermedades y ninguna propensión a riesgos exposición de accidentes.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Coordinador y supervisor de logística

Departamento: Mercadeo

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González.

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: coordinador de eventos y decoraciones, instala equipos electrónicos y maneja equipo de motor.

3 Reporta a: Gerente de mercadeo

4 Supervisa: Ayudantes

5 Tareas de puesto

5.1 Coordinar geográficamente y cronológicamente los eventos

5.2 Supervisar las instalaciones del equipo electrónico, del montaje y se moviliza para celebrar los eventos.

5.3 Manejar equipo de motor

5.4 Organizar brindis en eventos especiales.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación: Educación técnico 4 años

6.2 Experiencia: De seis meses a un año

6.3 Adiestramiento: De tres a seis meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 Toma decisiones para resolver pequeños problemas técnicos

7.1.2 Maneja valores (materiales)

7.1.3 No maneja datos confidenciales

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 Tiene responsabilidad por la seguridad de otros

7.1.6 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad

7.1.7 Tiene subalternos.

- 7.1.8 Recibe supervisión general
 - 7.2 Esfuerzo físico y mental requerido
 - 7.2.1 Requiere de esfuerzo físico a nivel medio
 - 7.2.2 Requiere de alta permanente atención visual y memoria en grado promedio
 - 7.3 Dificultad en el trabajo: grado promedio
 - 7.4 Habilidades y aptitud: requiere de habilidad normal en grado considerable, habilidad visual, habilidad visomotriz, habilidades verbales y auditivas grado promedio.
- 8 Condiciones en el trabajo: mucha propensión a riesgos de accidente laborales y poca propensión a expresión de enfermedades profesionales.**

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título el puesto: Supervisión

Departamento: Ventas

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 2

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: julio de 1999

2 Resumen del puesto: supervisa a las vendedoras que cumplan con la ventas diarias.

3 Reporta a: Jefe de ventas

4 Supervisa a: vendedores

5 Tareas del puesto

5.1 Visitar los establecimiento comerciales para llevar el control de venta geográfica asignada a cada vendedor.

5.2 Seguir instrucciones dada por su jefe con respecto a la visita de los vendedores en su venta geográfica asignada.

5.3 Informar al jefe de ventas sobre los informes de ventas semanales, mensuales y trimestrales.

5.4 Reemplazar a un vendedor que haya faltado.

5.5 Supervisar que los cobros pendientes de los clientes se estén movilizando

5.6 Realizar informes de ventas semanal.

6 Requisitos y especificaciones del puesto

6.1 Educación

6.1.1 Poseer certificado de educación primaria,

6.1.2 Poseer certificado de bachiller en comercio

6.1.3 Conocimientos ligeros en ventas

6.2 Experiencia: un año

6.3 Adiestramiento: una semana

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto**7.1 Responsabilidad**

7.1.1 No maneja valores

7.1.2 Toma frecuentemente decisiones

7.1.3 Tiene responsabilidad por subalternos

7.1.4 Debe rendir informes permanentes al jefe inmediato

7.1.5 Recibe supervisión general del jefe de venta

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido requiere esfuerzo físico a nivel alto o considerable, esfuerzo mental a nivel promedio.

7.3 Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado normal.

7.4 Habilidades y aptitudes: requiere de destreza visomotoras, capacidad para organizar, sintetizar y analizar problemas en grado normal

Habilidades para tratar bien al público, habilidad para expresarse y capacidad para persuadir al cliente.

8 Condiciones de trabajo: el ambiente físico es variable según la actividad que se realiza, está propenso a exposición de enfermedades y a riesgos de accidentes.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Jefe de Depósito

Departamento: Distribución

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 6

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: supervisa la mercancía que entra y sale del depósito, realiza inventarios, redacta informes de inventario para la gerencia y coordina la distribución.

3 Supervisa: A distribuidores

4 Reporta: A gerencia general

5 Tareas del puesto

5.1 Supervisar la entrada y salida de la mercancía diariamente.

5.2 Coordinar el servicio de la distribución de la mercancía atendiendo las rutas geográficas.

5.3 Realizar inventarios mensuales.

5.4 Redactar informes para la gerencia general.

5.5 Supervisar que el transporte esté en buenas condiciones

5.6 Chequear devoluciones y sobrantes

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación

6.1.1 Educación Primaria 6 años

6.1.2 Educación secundaria 6 años

6.1.3 Tiene algunos conocimientos de administración II años universitarios

6.2 Experiencia: De 6 meses a 1 año

6.3 Entrenamiento: De 3 meses a 6 meses.

7 Complejidad requerida relacionado al puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 Toma decisiones

- 7.1.1 *Toma decisiones*
- 7.1.2 *Maneja valores*
- 7.1.3 *Maneja datos confidenciales (expedientes e informes)*
- 7.1.4 *No maneja equipo de oficina*
- 7.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.*
- 7.1.6 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.*
- 7.1.7 *Tiene subalternos*
- 7.1.8 *Recibe supervisión general.*
- 7.2 *Esfuerzo físico y mental requerido*
 - 7.2.1 *Requiere mediano esfuerzo*
 - 7.2.2 *Requiere atención en grado considerable, memoria y concentración mental permanente en grado alto y regular criterio sobre toma de decisiones para resolver pequeños problemas.*
 - 7.2.3 *Dificultad en el trabajo requiere dificultad en grado promedio.*
 - 7.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere habilidades manuales, visuales, verbales, auditivas, memoria visual inmediata considerable y permanente, poca creatividad.*

8 Condiciones de trabajo: *regular propensión a enfermedades profesionales.
Poca propensión a sufrir accidentes.*

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Jefe de ventas

Departamento o sección: Ventas

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: planifica, guía, coordina, instruye, motiva, organiza y apoya a los vendedores. Asiste a reuniones, aporta a consultas, atiende a las necesidades psicológicas de sus vendedores, visitan los puestos de trabajo.

3 Supervisa a: vendedores

4 Reporta a: Gerente de ventas y mercadeo

5 Tareas de puesto

5.1 Planificar el trabajo de los vendedores diariamente.

5.2 Ofrecer las orientaciones básicas a los vendedores de cómo debe realizar el trabajo para alcanzar las metas.

5.3 Coordinar toda la información sobre eventos, nuevos clientes y morosos.

5.4 Motivar a los vendedores en su trabajo.

5.5 Reemplazar al vendedor cuando falte.

5.6 Asistir a las reuniones con jefes directivos.

5.7 Visitar los puestos o establecimientos para verificar si el servicio de los vendedores es adecuado.

5.8 Servir de apoyo y orienta en los problemas personales del vendedor.

5.9 Apoyar a los departamentos de créditos y cobros.

6 Requisitos y especificaciones

6.1 Educación

6.1 Posee certificado de primaria.

6.2 Posee certificado de educación secundaria, conocimiento de ventas y relaciones humanos.

6.2 Experiencia: más de 1 año

6.3 Adiestramientos: de tres a seis meses

7 Complejidad requerida relacionada al puesto.**7.1 Responsabilidad****7.1.1 Toma decisiones****7.1.2 No maneja valores****7.1.3 Maneja datos confidenciales (expediente, y informe)****7.1.4 Maneja equipo de oficina****7.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.****7.1.6 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.****7.1.7 Tiene subalternos****7.1.8 Recibe supervisión general****7.2 Esfuerzo físico y mental requerido****7.2.1 Requiere mediano esfuerzo físico****7.2.2 Requiere atención en grado considerable, memoria , concentración mental y bastante criterio.****7.2.3 Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado considerable****7.2.4 Habilidades y aptitudes: requieren habilidades visuales, verbales, auditiva, memoria inmediata y remota, creatividad analítica en grado considerable.****8 Condiciones de trabajo: está expuesto a todo tipo de condiciones por que tiene que desplazarse, tiene muchos riesgos de accidentes y regular propensión a la exposición de enfermedades profesionales.**

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Jefe de Marcas

Departamento: Mercadeo

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 4

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** realiza trabajos diarios, sobre la planificación y distribución de mercaderista y degustadoras. Desarrolla planes de envíos y publicitarios semanalmente. Realiza informes a proveedores de la firma del producto, atiende a cliente, organiza eventos.

3 Reporta a: Gerente de Mercadeo

4 Supervisa a: mercaderista y degustadoras

5 Tareas del puesto

- 5.1. Elaborar programa de mercaderista y degustadoras
- 5.2. Planificar los envíos publicitarios. (semanalmente)
- 5.3. Redactar informe para los proveedores mensualmente.
- 5.4. Verificar gastos y cobros de publicidad (semanal)
- 5.5. Supervisar a empleados semanalmente.
- 5.6. Atender clientes semanalmente.
- 5.7. Realizar actividades promocionales por semana.
- 5.8. Organizar eventos feriales, exposiciones, artesanales y otros ocasionalmente.

6 Requisitos y especificaciones

- 6.1 Educación: posee certificado de primaria, secundaria y de estudio universitario.
- 6.2 Experiencia: de seis meses a un año
- 6.3 Entrenamiento: de un a tres meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.3 Maneja datos confidenciales.

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.

7.1.6 Tiene subalternos.

7.1.7 Recibe supervisión general de su jefe inmediato.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido

7.2.1 Requiere de esfuerzo físico ligero

7.2.2 Requiere de permanente concentración mental atención visual, manual y auditiva en grado promedio, y un regular promedio en toma de decisiones.

7.2.3 Dificultad del trabajo: requiere en grado promedio.

7.2.4 Habilidades y aptitudes: requiere habilidades verbales, para comunicarse con los clientes habilidades visomotoras, iniciativa, memoria inmediata y remota.

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales y poca propensión a riesgos de accidentes.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Jefe de Cómputo

Departamento: Cómputo

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

2 Resumen del puesto: realiza el trabajo de supervisión a los captadores de datos, brinda mantenimiento a los sistemas, corrige los procedimientos.

3 Reporta a: Gerencia General

4 Supervisa: Asistente de cómputo

5 Tareas del puesto

- 5.1 Supervisar el trabajo de los asistentes
- 5.2. Verificar el repórt de facturación, compras, transacciones y otras informaciones de la empresa diariamente
- 5.3. Verificar los informes de utilidad semanal y la captura de informaciones varias de eventos.
- 5.4. Reportar la información de ventas a todos departamentos (contabilidad, gerencia general, créditos y cobros) diariamente.
- 5.5. Verificar el procedimiento para el cierre del mes.
- 5.6. Elaborar el informe final.
- 5.7. Verificar captura de informes de inventarios físicos mensualmente
- 5.8. Capturar la información mensualmente del balance y del movimiento de nuevos clientes.

6 Requisitos y especificaciones

- 6.1 Educación: Posee certificado de educación primaria, posee bachiller y cuatro años de estudios específico universitarios. Posee título de programador del I. E.C. (1 año)
- 6.2 Experiencia: Posee más de un año
- 6.3 Adiestramiento: De uno a tres meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 *Toma decisiones de cierta importancia rara vez para resolver problemas pequeños.*

7.1.2 *No maneja valores*

7.1.3 *Maneja datos confidenciales e informes*

7.1.4 *Maneja equipo de oficina*

7.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*

7.1.6 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad*

7.1.7 *Tiene subalternos a su cargo*

7.1.8 *Recibe supervisión general*

7.2 Esfuerzo físico y mental relacionado al puesto

7.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico*

7.2.2 *Requiere de permanente mediana concentración mental, mediana atención visual y criterio formal.*

7.2.3 *Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad grado promedio*

7.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere de habilidad manual, visual, verbal, visomotriz, auditiva, en grado promedio y memoria inmediata alta. Posee aptitudes para seguir instrucciones definidas y exactas, analizar y resolver problemas complejos de informática, aptitud para planificar el trabajo en líneas generales y en detalle.*

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición a enfermedades profesionales ninguna propensión de riesgos de accidentes.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Jefe de créditos y cobros

Departamento: Créditos

Cargo del Jefe inmediato: gerente general

Número de empleados que desempeñan puesto idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** realiza controles de cobros, pedidos a créditos diarios, semanales, quincenales y mensuales. Supervisa todas las actividades del departamento diariamente y atiende clientes ocasionalmente.

3 Reporta a: Gerente general

4 Supervisión: Asistentes y cobradores

5 Tareas del puesto

- 5.1 Controlar que se efectúen a tiempo los cobros de la empresa.
- 5.2 Controlar los pedidos a créditos que estén bien otorgados.
- 5.3 Controlar que los créditos anteriores se movilicen
- 5.4 Controlar devoluciones de productos que corresponden a los créditos
- 5.5 Verificar el comportamiento del cliente para tomar una decisión crediticia
- 5.6 Supervisar a otros empleados del departamento que cumplen tareas de cobros y créditos diarios.
- 5.7 Asignar, instruir y comprobar el trabajo.

6 Requisitos y especificaciones

- 6.1 Educación: Posee título de bachiller en comercio
- 6.2 Experiencia: Posee tres años de experiencia
- 6.3 Adiestramiento: De uno a tres meses de cargo.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

- 7.1.1 *Toma decisiones de cierta importancia para resolver problemas.*
- 7.1.2 *Maneja valores (cheques, letras)*
- 7.1.3 *Maneja datos confidenciales de los clientes*
- 7.1.4 *Maneja equipo de oficina*
- 7.1.5 *Posee responsabilidad por la seguridad y el cumplimiento de normas de otras personas.*
- 7.1.6 *Tiene subalternos.*
- 7.1.7 *Recibe supervisión general de contabilidad.*
- 7.2 *Esfuerzo físico y mental requerido.*
 - 7.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico*
 - 7.2.2 *Requiere una atención en grado considerable, memoria y concentración en grado promedio y bastante criterio en tomar decisiones para resolver pequeños problemas.*

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales y a riesgos de accidentes.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S.A.**

1 Datos de identificación

Título del puesto: Jefe de Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González

Fecha del análisis: Julio de 1999

- 2 Resumen del puesto:** recibir la información contable de los asistentes, analizar y armar los estados financieros para presentar a la gerencia, coordinar el tráfico de los productos importados. Coordina las transacciones financieras con los bancos. Realiza tramites de todo lo referente al personal (liquidaciones, contratos, pagos, descuentos y otras transacciones). Supervisa la actividad de cómputo y crédito.

3 Reporta a: Gerente General

4 Supervisa a: Departamento de Cómputo y Crédito (8) personas

5 Tareas del puesto

- 5.1 Verificar la información contable de todo el proceso de contabilidad
- 5.2 Analizar la información de contabilidad
- 5.3 Armar los estados financieros
- 5.4 Coordinar el tráfico de los productos importados.
- 5.5 Coordinar transacciones bancarias de la empresa
- 5.6 Realizar todo tramite administrativo referente al recurso humano
- 5.7 Supervisar las actividades de cómputo y crédito.
- 5.8 Realizar otras tareas administrativas

6 Requisitos y especificaciones

- 6.1 Educación: Certificado de primaria, certificado de bachiller en Comercio, estudios específicos sin nivel universitario.
- 6.2 Experiencia: Más un año
- 6.3 Adiestramiento: De uno a tres meses.

7 Complejidad requerida relacionada con el puesto

7.1 Responsabilidad

7.1.1 Toma decisiones dentro de su departamento

7.1.2 No maneja valores

7.1.3 Maneja datos confidenciales

7.1.4 Maneja equipo de oficina

7.1.5 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad

7.1.6 Tiene subalternos

7.1.7 Recibe supervisión general de su jefe inmediato.

7.2 Esfuerzo físico y mental requerido

7.2.1 Requiere de esfuerzo físico promedio

7.2.2 Requiere atención, memoria y concentración en grado promedio y con bastante criterio para emitir un juicios.

7.2.3 Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado alto.

7.3 Habilidades y aptitudes:

7.3.1 Conocimiento en contabilidad y auditoría.

7.3.2 Conocimiento para hacer las verificaciones y correcciones.

7.3.3 Habilidades analíticas y para la síntesis.

7.3.4 Habilidades para realizar las razones financieras.

7.3.5 Habilidad y conocimiento para redactar los informes de auditoría.

7.3.6 Habilidades y conocimiento para realizar el tráfico de la mercancía.

7.3.7 Habilidades para manejar las relaciones bancarias.

7.3.8 Habilidad y aptitud para tratar cortés y afectivamente a las personas que supervisa.

8 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales y de riesgos de accidentes. Las funciones se desarrollan en un ambiente de calor y humedad.

**Manual de Descripción de Puestos
Brostella, S. A.**

1 Datos de Identificación

Título del puesto: Gerente general

Departamento: Gerencia general

Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 1

Nombre del analista: Graciela González.

Fecha del análisis: Julio de 1999.

- 2 Resumen del puesto:** Planifica, dirige, coordina y controla todas las operaciones de la empresa en representación de los propietarios. Realiza trabajos de alta dificultad y complejidad en la dirección, coordinación y supervisión de labores administrativas. Organiza y coordina el trabajo con los gerentes y mandos medios. Negocia en representación de la empresa con otras empresas, bancos etc. Atiende las necesidades o problemas que presenten los empleados.

- 3 Reporta a:** Junta directiva

- 4 Supervisa:** A todos los niveles mandos altos, medios y bajos.

5 Tareas del puesto

- 5.1 Planificar las estrategias a seguir de la empresa.
- 5.2 Dirigir, coordinar y supervisar las labores de todo personal bajo su cargo.
- 5.3 Definir programas de acción dentro de la empresa.
- 5.4 Establecer criterios de trabajo para el desarrollo de las funciones.
- 5.5 Analizar situaciones emergentes y tomar decisiones.
- 5.6 Reunir a sus colaboradores más cercanos, mandos altos, medios, y bajo para poner en acción las estrategias.
- 5.7 Dirigir negociaciones en representación de la empresa.
- 5.8 Resolver problemas administrativos que le son planteados por superiores y empleados.
- 5.9 Decidir y aprobar nombramientos de su personal.
- 5.10 Estudiar y autorizar solicitud de compras de productos para la empresa.
- 5.11 Elaborar, firmar y ordenar la distribución de comunicaciones informes y correspondencias.
- 5.12 Presentar informes a la junta directiva sobre la actividad de la empresa.
- 5.13 Pedir informes de los depósitos y bodegas de la empresa.

5.14 Realizar otras tareas afines según sea necesario.

6 Requisitos o especificaciones:

6.1 Educación: **Secundaria, y carrera a fines. Estudios universitarios.**

6.2 Experiencia: **mínima de 5 años progresivos en la ejecución de tareas similares**

7 Complejidad física mental requerida relacionada con el puesto.

7.1 Responsabilidad requerida

7.1.1. Toma decisiones

7.1.3. Maneja valores

7.1.4. Maneja datos confidenciales

7.1.5. Maneja equipo de oficina

7.1.6. Tiene la responsabilidad por la seguridad de otras

7.1.7. Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad

7.1.8. Tiene subalternos

7.1.9. Ofrece información general a la junta directiva de la empresa.

7.1.10. Requiere esfuerzos físicos y esfuerzo mental, atención, memoria en grado considerable.

7.1.11. Habilidades y aptitudes Conocimientos generales de administración, finanzas, auditoría, contabilidad y manejo de recursos humanos.

Aptitud humana, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal, y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, estabilidad emocional, iniciativa motivación personal, para motivar a otra persona tolerancia hacia las personas y responsabilidad.

8 Condiciones de trabajo: las funciones se desarrollan en un ambiente de buenas condiciones ambientales, poca propensión a accidentes y enfermedades profesionales.

**PERFIL DE PUESTOS PARA LA
EMPRESA BROSTELLA, S.A.**

Perfil del puesto

Código: 9132

Grado de Responsabilidad: 1

Título del puesto: *Ayudante general de oficina.*

- 1 **Definición aplicable:** *los limpiadores de oficina realizan la limpieza, mantienen el orden, preparan y sirven bebidas a los jefes y apoyan en oficios administrativos.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo supervisión general de la gerencia, realiza tareas de limpieza diariamente con grado de dificultad a nivel medio, en todas las oficinas y demás oficios manuales y tareas afines de oficinas.*

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 *Barrer todas las oficinas trapearlas y limpiar el polvo.*
 - 3.2 *Prepararles y servir café, té o agua a los jefes.*
 - 3.3 *Lavar la vajilla*
 - 3.4 *Apoyar en los arreglos de eventos especiales.*
 - 3.5 *Apoyar en los oficios manuales administrativos*
 - 3.6 *Desempeñar tareas afines.*

- 4 **Requisitos o especificaciones**
 - 4.1 *Educación: estudios primarios*
 - 4.2 *Experiencia: hasta seis meses*
 - 4.3 *Adiestramiento: hasta una semana*

- 5 **Complejidad relacionada con el puesto**
 - 5.1 *Esfuerzo físico a nivel normal*
 - 5.2 *Esfuerzo mental un grado promedio normal*
 - 5.3 *Habilidad y Aptitudes: requiere destreza visuales auditivas manuales en grado considerable, iniciativa y creatividad en grado promedio.*

- 6 **Condiciones de trabajo:** *está expuesta a condiciones ambientales de frío o de calor. Poca propensión a exposición a enfermedades, y riesgos de accidentes.*

Perfil del puesto

Código: 4222

Título del puesto: Recepcionista

Grado de Responsabilidad: 2

1 Definición aplicable: los empleados de información a la clientela tratan directamente con el público, brindan información, concertan entrevistas y aseguran las comunicaciones telefónicas dentro de la empresa.

2 Naturaleza del puesto: bajo la supervisión de la administración general realiza tareas diarias y de dificultad promedio recibiendo llamadas telefónicas y transfiriendo a los diferentes departamentos.

3 Tareas del puesto

- 3.1 Atender al público por teléfono.
- 3.2 Brindar información necesaria por teléfono.
- 3.3 Operar y controlar la central telefónica.
- 3.4 Atender las llamadas telefónicas.
- 3.5 Transferir las llamadas telefónicas a otros departamentos.
- 3.6 Desempeñar tareas a fines al puesto.

4 Requisitos o especificaciones

- 4.1 Educación: diploma de bachiller en comercio o su equivalente.
- 4.2 Experiencia: no necesariamente.
- 4.3 Adiestramiento: una semana.

5 Complejidad relacionada al puesto.

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 No toma decisiones
- 5.1.2 No maneja valores
- 5.1.3 Maneja equipo de oficina
- 5.1.4 No tiene subalternos.
- 5.1.5 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido.

- 5.2.1 Requiere poco esfuerzo físico.
- 5.2.2 Requiere atención en grado alto, memoria y concentración grado normal.

5.3 Habilidades y aptitudes: requiere habilidad para la comunicación

verbal, habilidad para expresarse con claridad y precisión, creatividad, iniciativa buen tacto para tratar atender al público por el teléfono.

- 6 Condiciones de trabajo:** poca propensión a enfermedades y riesgos de accidentes profesionales, requiere de un ambiente físico en normales condiciones.

Perfil del puesto

Código: 5220

Grado de responsabilidad: 3

Título del Puesto: Degustadora.

1 Definición aplicable: los vendedores, los demostradores y degustadores de tiendas, almacenes y establecimientos venden mercancías al por mayor y al por menor, demuestran, comentan la calidad y la utilización de tales mercancías.

2 Naturaleza del puesto: bajo la supervisión general del jefe inmediato de mercadeo la degustadora realiza tareas diarias de mediana dificultad dando a conocer el producto por su calidad, diversidad, sabores, la forma de servirlo y su utilización.

3 Tareas del puesto

- 3.1 Traer mercancías de los depósitos o almacenes y exponerlas en los locales de venta al público.
- 3.2 Averiguar la clase y calidad del producto que desea el cliente.
- 3.3 Ayudar al cliente a escoger lo que desea comprar.
- 3.4 Indicar los precios condiciones de crédito y descuento.
- 3.5 Hacer demostraciones de los artículos en venta, a fin de informar a los clientes acerca de las características y utilización, además de despertar el interés de eventuales compradores.
- 3.6 Exponer el producto a la vista del cliente en los establecimientos de comercio al por menor.
- 3.7 Da a probar al cliente las diferentes formas del producto.
- 3.8 Orientar al cliente sobre las diversas formas del producto.
- 3.9 Apoyar al mercaderista en el arreglo del producto.
- 3.10 Informar sobre como se está vendiendo el producto.
- 3.11 Desempeñar tareas afines.

4 Requisitos y especificaciones

- 4.1 Educación: certificado de primaria primer ciclo o su equivalente.
- 4.2 Experiencia: hasta seis meses
- 4.3 Adiestramiento: una semana

5 Complejidad requerida para el puesto**5.1 Responsabilidad**

5.1.1 No toma decisiones

5.1.2 No maneja valores

5.1.3 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.

5.1.4 No tiene subalternos

5.1.5 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo requerido: requiere esfuerzo físico, de atención, memoria y concentración en grado promedio.

5.3 Habilidades y aptitudes: requiere aptitud humana, iniciativa, creatividad, dinamismo, motivación personal, tacto para tratar con público, buen grado de afectividad y tolerancia a las personas.

6 Condiciones de trabajo: poca propensión a la exposición de enfermedades profesionales y riesgos de accidentes.

Perfil de puesto

Código:913

Grado de Responsabilidad: 4

Título del puesto: Ayudante de depósito.

1 Definición aplicable: los ayudantes de depósitos sacan cargas, descargan y arreglan la mercancía, distribuyen a diferentes establecimientos y tiendas de la localidad.

2 Naturaleza del puesto: el ayudante de depósito bajo la supervisión general de su jefe inmediato realiza tareas diarias de cargar, descargar y arreglar la mercancía a distribuir.

3 Tareas del puesto

- 3.1 Sacar la mercancía por pedidos.
- 3.2 Verificar si coincide el pedido con la mercancía sacada.
- 3.3 Cargarla al transporte en monta- carga.
- 3.4 Arreglar dentro del transporte adecuadamente para su localización.
- 3.5 Bajar la mercancía en los establecimientos.
- 3.6 Verificar la mercancía que se va entregar si coincide con el pedido.
- 3.7 Ayudar a realizar el inventario del mes .
- 3.8 Desempeñar tareas afines.

4 Requisitos y especificaciones del puesto

4.1 Educación

- 4.1.1 Poseer certificado de estudios primarios

4.2 Experiencia: no necesariamente.

4.3 Adiestramiento: hasta tres meses.

5 Complejidad requerida con el puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 Maneja valores
- 5.1.2 No toma decisiones
- 5.1.3 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas
- 5.1.4 No tiene subalternos.
- 5.1.5 Maneja máquinas de cargar.
- 5.1.6 Recibe supervisión del gerente general.
- 5.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere esfuerzo físico a nivel alto y esfuerzo mental normal.

5.2.1 Dificultad en el trabajo: *requiere de dificultad en grado normal.*

5.2.2 Habilidades y aptitudes: *requieren de buenas destrezas físicas, manuales, visomotoras, capacidad para organizar y actitud positiva para el trabajo de equipo.*

6 Condiciones de trabajo: *las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de labores del mismo ,poca propensión a la exposición de enfermedades profesionales y está expuesto a todo tipo de condiciones físicas ambientales.*

Perfil de puesto

Código:5220

Grado de Responsabilidad: 5

Título del puesto: Mercaderista

- 1 **Definición aplicable:** los mercaderistas de supermercados tiendas y otros establecimientos presentan y venden productos en establecimientos comerciales al por menor y al por mayor a la clientela de éstos.
- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo supervisión general del jefe de marcas realiza tareas diarias de dificultad normal colocando el producto estéticamente y de manera atractiva, promoviendo el mismo, surtiéndolo y manteniendo la limpieza del área donde está el producto en los supermercados y eventos como brindis, discotecas etc.
- 3 **Tareas del puesto.**
 - 3.1 Colocar productos que se ponen a la venta en supermercados y otros
 - 3.2 Mantener surtido el producto.
 - 3.3 Promover el producto a través de su presentación.
 - 3.3 Mantener la limpieza del producto.
 - 3.4 Hacer decoraciones en eventos y otras exhibiciones con el producto
 - 3.5 Desempeñar tareas afines.
- 4 **Requisitos o especificaciones**
 - 4.1 Educación: certificado de educación primaria y de conocimientos técnicos relacionados con el puesto.
 - 4.2 Experiencia: hasta seis meses
 - 4.3 Adiestramiento: de uno a tres meses.
- 5 **Complejidad relacionada con el puesto**
 - 5.1 Responsabilidad
 - 5.1.1 Toma pequeñas decisiones
 - 5.1.2 No maneja valores
 - 5.1.3 No maneja equipo de oficina
 - 5.1.4 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros
 - 5.1.5 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad
 - 5.1.6 No tiene subalternos

5.1.7 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de poco esfuerzo físico, atención, memoria y concentración en grado promedio.

5.3 Habilidades y aptitudes: requiere de aptitud humana, iniciativa y creatividad, dinamismo, motivación, tolerancia y tacto para tratar al público.

6 Condiciones de trabajo: poca propensión de enfermedades profesionales y a riesgos de accidentes y lesiones personales. Ambiente físico adecuado.

Perfil de puesto

Código:9151

Grado de Responsabilidad: 6

Título del puesto: Mensajero

1 Definición aplicable: los mensajeros llevan mensajes y transportan paquetes y otras piezas a sus destinatarios dentro de un mismo establecimiento o de un establecimiento a otro y lugares semejantes.

2 Naturaleza del puesto: bajo supervisión general de su jefe inmediato realiza tareas diarias de grado de dificultad promedio distribuyendo y recogiendo la mensajería de la empresa en diferentes agencias, supermercados y establecimiento sobre ventas y desempeñando tareas afines.

3 Tareas del puesto

- 3.1 Distribuir mensajes, paquetes y otros objetos a diferentes agencias, establecimientos comerciales y bancos.
- 3.2 Distribuir transacciones de descuento.
- 3.3 Recoger y distribuir cuentas, documentos y cheques de los clientes
- 3.4 Desempeñar tareas afines.

4 Requisitos y especificaciones

- 4.1 Educación: certificado de primer ciclo o algunos conocimientos relacionados al puesto.
- 4.2 Experiencia: específica relacionada con el puesto.
- 4.3 Adiestramiento: hasta un mes

5 Complejidad relacionada al puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 No toma decisiones
- 5.1.2 Maneja valores (cheques)
- 5.1.3 Maneja datos confidenciales
- 5.1.4 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros
- 5.1.5 No tiene subalternos
- 5.1.6 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de esfuerzo físico a nivel

medio, atención, memoria y concentración en grado normal.

5.3 Habilidades y aptitudes: *requiere de aptitud para organizar, seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para comunicarse verbalmente y escrita, dinamismo, iniciativa, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia hacia las personas.*

6 Condiciones del trabajo: *está expuesto a todo tipo de ambiente, tiene alta propensión a tener accidentes y otros peligros de la calle, tiene poco riesgo de sufrir enfermedades profesionales.*

Perfil del puesto

Código: 42

Grado de Responsabilidad: 7

Título del puesto: *Facturadora*

- 1 **Definición aplicable:** *son empleados que tienen trato con el público directamente extendiendo facturas de ventas al contado o al crédito.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo supervisión general del jefe de ventas realiza tareas de mediana dificultad diariamente atendiendo clientes, haciendo facturas, notas de crédito, verificando los créditos de esos clientes.*

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1. *Atender clientes que vienen a la empresa a comprar o pedir créditos.*
 - 3.2. *Brindar información a los clientes sobre el servicio de la empresa.*
 - 3.3. *Facturar a los clientes las notas de crédito o de contado.*
 - 3.4. *Verificar que los clientes que solicitan créditos tengan los saldos correctos.*
 - 3.5. *Preparar notas de créditos a los clientes.*
 - 3.6. *Organizar y llevar registro de facturas.*
 - 3.7. *Desempeñar tareas afines.*
 - 3.8. *Debe rendir informe a su superior.*

- 4 **Requisitos o especificaciones**
 - 4.1 *Educación requerida: poseer certificado de estudios secundarios más conocimiento de informática.*
 - 4.2 *Experiencia: específica para el puesto: de uno a seis meses.*
 - 4.3 *Adiestramiento: hasta un mes.*

- 5 **Complejidad física y mental requerida**
 - 5.1 **Esfuerzo físico y mental requerido.**
 - 5.1.1. *Requiere de poco esfuerzo físico y atención, memoria y concentración en promedio normal.*
 - 5.2 **Responsabilidad en el puesto**
 - 5.2.1 *Debe atender bien al cliente*
 - 5.2.2 *No toma decisiones*
 - 5.2.3 *No maneja valores*

5.2.4 Maneja equipo de oficina

5.2.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

5.2.6 No tiene subalternos

5.2.7 Recibe supervisión general.

5.3 Habilidades y aptitudes

5.3.1 Tener conocimiento del manejo de computadoras.

5.3.2 Capacidad para seguir y dar instrucciones verbales o escritas.

5.3.3 Tener tacto para tratar al público y tolerancia a los clientes.

6 Condiciones de trabajo: *buenas condiciones ambientales y poca propensión a enfermedades y ninguna propensión a riesgos de accidentes.*

Perfil del puesto

Código: 4115

Grado de responsabilidad: 8

Título del puesto: Secretaria

- 1 **Definición aplicable:** *las secretarias utilizan máquinas de escribir, o máquinas de tratamiento de textos para redactar, corregir y transcribir correspondencia y otros documentos, reciben y despachan correspondencia, verifican las solicitudes de reuniones y de audiencias registran y verifican las vacaciones y otros derechos del personal, organizan y supervisan los sistemas de archivo y despachan la correspondencia habitual por iniciativa propia.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo la supervisión general del jefe inmediato realiza tareas secretariales diarias de dificultad promedio registrando y transcribiendo información oral o escrita sobre el papel o en otra forma captable reproducible por máquina, o equipo, manejando máquinas contables y de calcular, redactando y transcribiendo correspondencia y documentos a fin de adaptarlo a las normas de la oficina, y realizando otras tareas de secretaría como son atender solicitudes de reuniones, recibir y despachar correspondencia.*

- 3 **Tareas de puesto**
 - 3.1 *Corregir y transcribir correspondencia, minutas o informes dictados o escritos a fin de adecuarlos a las normas de la oficina, utilizando para ello máquinas de escribir o máquinas de tratamiento de textos. o computadora.*
 - 3.2 *Recibir y despachar correspondencia.*
 - 3.3 *Clasificar, registrar y distribuir envíos postales, correspondencia y documentos.*
 - 3.4 *Verificar las solicitudes de reuniones , audiencias y colaborar en la organización de reuniones.*
 - 3.5 *Verificar y registrar las vacaciones y otros derechos del personal.*
 - 3.6 *Organizar y supervisar los sistemas de archivo.*
 - 3.7 *Despachar las correspondencias habituales por iniciativa propia.*
 - 3.8 *Desempeñar tareas afines.*

3.9 Puede supervisar a otros trabajadores.

4 Requisitos y especificaciones

4.1 Educación requerida: poseer certificado de bachiller en comercio o su equivalentes, más cursos relacionados con el cargo.

4.2 Experiencia: hasta un año.

4.3 Adiestramiento: hasta un mes

5 Complejidad requerida relacionada al puesto

5.1 Responsabilidad requerida.

5.1.1 Toma pequeñas decisiones

5.1.2 No maneja valores

5.1.3 Maneja equipos de oficina

5.1.4 Maneja datos confidenciales

5.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

5.1.6 Puede tener subalternos

5.1.7 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo requerido

5.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico, atención en grado considerable, memoria y concentración en grado normal.

5.3 Habilidades y aptitudes: requiere destreza en grado considerable o alto visual, manual y aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, escritura clara y correcta ortografía, tacto para tratar con las personas ,conocimientos de mecanografía e informática.

6 Condiciones de trabajo: buenas condiciones laborales. Poca propensión a enfermedades profesionales y riesgos de accidentes.

Perfil de puesto

Código: 4115

Grado de Responsabilidad: 8

Título del puesto: *Secretaria / Mercadeo*

1 Definición aplicable: *las secretarias utilizan máquinas de escribir para redactar, corregir y transcribir correspondencia y otros documentos reciben y despachan correspondencia, verifican solicitudes de reuniones y audiencias; organizan y supervisan los sistemas de archivo y ofrecen informaciones al cliente.*

2 Naturaleza del puesto: *realizar tareas diarias y de poca dificultad como son atender las llamadas telefónicas de los clientes, redactar cartas, para promocionar los productos, hacer cotizaciones, archivar documentación y presentar, informes de ventas a los proveedores, escribir a máquina en computadora documentos dependiendo de la naturaleza del departamento.*

3 Tareas del puesto.

- 3.1 *Atender las llamadas telefónicas.*
- 3.2 *Redactar y enviar las cartas para promocionar los productos.*
- 3.3 *Atender al público referente a las promociones.*
- 3.4 *Hacer cotizaciones.*
- 3.5 *Presentar informe de ventas a los proveedores.*
- 3.6 *Desempeñar tareas a fines*

4 Requisitos o especificaciones:

- 4.2. *Educación: certificado de educación secundaria con especialidad en comercio.*
- 4.2 *Experiencia: mínimo seis meses de experiencia como secretaria*
- 4.3 *Adiestramiento: de tres a seis meses.*

5 Complejidad requerida para el puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 *No maneja valores*
- 5.1.2 *No toma decisiones*
- 5.1.3 *Maneja datos confidenciales de la empresa*
- 5.1.4. *Maneja equipo de oficina e informática.*

- 5.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*
 - 5.1.6 *Tiene subalternos*
 - 5.1.7 *Recibe supervisión general.*
 - 5.2 *Esfuerzo físico y mental requerido: requiere de poco esfuerzo físico y requiere de atención, concentración y memoria considerable.*
 - 5.3 *Habilidades y aptitudes: aptitud humana para atender al público, conocimiento de secretariado, conocimiento de computadora, aptitud para organizar, seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, escritura clara y correcta ortografía. Debe ser creativa poseer buena aptitud para análisis y síntesis.*
- 6** *Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales y ninguna propensión a exposición de accidentes. Sus funciones se desarrollan en un ambiente adecuado.*

Perfil de puesto

Código: 4115

Grado de Responsabilidad: 8

Título del puesto: Secretaria / administrativa

- 1 **Definición aplicable:** las secretarias utilizan máquinas de escribir y computadoras para redactar, corregir y transcribir correspondencia y otros documentos, reciben y despachan correspondencias, verifican las solicitudes de audiencias, organizan y supervisan los sistemas de archivos, trasmite y recibe información del personal.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo supervisión general realiza tareas diarias de grado de dificultad promedio, recibe y envía correspondencia, lleva registro de informes y actas de reuniones, comunica a los empleados instrucciones de la gerencia recibe y controla las citas del gerente para las reuniones de manera diaria. Registra información de la empresa necesaria para el gerente.

- 3 **Tareas del puesto:**
 - 3.1 Recibir y despachar correspondencia.
 - 3.2 Llevar el registro de informe y actas de reuniones, negociaciones.
 - 3.3 Comunicar a los empleados la solicitud del superior.
 - 3.4 Atender alguna solicitud del personal y canalizarla.
 - 3.5 Verificar las solicitudes de reuniones y colaborar con la organización de reuniones.
 - 3.6 Efectuar llamadas telefónicas relacionadas con la empresa.
 - 3.7 Corregir y transcribir correspondencia, minutas o informes dictados o escritos a fin de adecuarlos a las normas de la oficina utilizando para ello máquinas de escribir, computadoras u otros equipos de oficinas.
 - 3.8 Clasificar, registrar y distribuir envíos postales, correspondencias y documentos
 - 3.9 Desempeñar tareas afines.
 - 3.10 Supervisar a otros.

- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 **Educación:** certificado de bachiller en comercio. Tener algún conocimiento específico universitario sobre gerencia conocimientos de informática.
 - 4.2 **Experiencia:** más de un año

5 Complejidad requerida relacionada con el puesto

5.1 Responsabilidad

5.1.1 Toma *pequeñas decisiones*

5.1.2 No maneja valores

5.1.3 Maneja datos confidenciales, (expedientes e informes de la empresa)

5.1.4 Maneja equipo de oficina

5.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros

5.1.6 No tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad

5.1.7 Puede tener subalternos.

5.1.8 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido.

5.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico, atención, memoria y concentración mental a nivel normal.

5.2.2 Dificultad del trabajo: grado normal.

5.2.3 Habilidades y aptitudes: requiere destreza visual alta y permanente. Aptitud humana, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, razonamiento abstracto responsabilidad y tacto para tratar a las personas.

6 Condiciones de trabajo: condiciones ambientales adecuadas laborales. No hay propensión a riesgos de accidentes ni de enfermedades profesionales.

Perfil del puesto

Código 4190

Grado de responsabilidad: 9

Título del puesto: Oficinista / Contable.

1 Definición aplicable: dentro de la denominación de otros oficinistas tenemos los que se dedican a gran variedad de tareas de oficinas principalmente relacionada con la institución y el mantenimiento de registros y directorios.

2 Naturaleza del puesto: bajo supervisión general del contador jefe, el oficinista realiza tareas diarias afines de contabilidad de grado de dificultad normal.

3 Tareas del puesto

- 3.1 Llevar los registros de los costos unitarios de producción.
- 3.2 Llevar los registros del personal de la organización indicando nombre y apellido dirección y otros detalles.
- 3.3 Llevar registros individuales para cada empleado de los días de ausencia
- 3.4 Llevar los registros de las entradas y salidas facturas por vacaciones u otros conceptos.
- 3.5 Preparar y mantener actualizados las listas de teléfonos utilizado por la empresa.
- 3.6 Preparar y mantener actualizadas las listas de ficheros de clientes y otros destinatarios a los que se envía regularmente correspondencia.
- 3.7 Realizar informes en máquinas de escribir.
- 3.8 Registrar la información de tareas afines de contabilidad.
- 3.9 Registrar información contable de la caja menuda.
- 3.10 Desempeñar tareas afines.

4 Requerimientos y especificaciones

- 4.1 Educación: poseer certificado de bachiller en comercio y conocimientos relacionados al puesto sobre informática
- 4.2 Experiencia: hasta seis meses.
- 4.3 Adiestramiento: de uno hasta tres meses.

5 Complejidad relacionada al puesto

- 5.1 Responsabilidad requerida
 - 5.1.1 No toma decisiones

- 5.1.2 *No maneja valores*
- 5.1.3 *Maneja datos confidenciales*
- 5.1.4 *Maneja equipo de oficina y computadora.*
- 5.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*
- 5.1.6 *No tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad*
- 5.1.7 *No tiene subalternos*
- 5.1.8 *Recibe supervisión general*
- 5.2. *Esfuerzo físico y mental relacionado al puesto*
 - 5.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico.*
 - 5.2.2 *Requiere de atención, memoria , concentración mental en grado considerable y permanente.*
 - 5.2.3 *Dificultad del trabajo: requiere concentración mental grado promedio.*
 - 5.2.4 *Habilidades y aptitudes :requiere destreza normal y visual en grado considerable, iniciativa, análisis , síntesis en grado promedio y baja creatividad.*
- 6 *Condiciones de trabajo: Se desarrolla en un ambiente de condiciones físicas adecuadas. Poca propensión a la exposición de enfermedades profesionales y a riesgos de accidentes.*

Perfil de puesto

Código:4190

Grado de Responsabilidad: 9

Título del puesto: *Oficinista / Mercadeo*

1 Definición aplicable: *los otros oficinistas realizan gran variedad de tareas de oficina diariamente de dificultad promedio principalmente relacionadas con la institución y mantenimiento de registros, repertorios y directorios.*

2 Naturaleza del puesto: *bajo supervisión general del jefe de marcas, realiza tareas diarias de oficina como son, liquidaciones, llevar estadísticas, ofrecer información sobre ofertas llevar registros de las ventas, llevar directorio de los clientes.*

3 Tareas del puesto

- 3.1 *Realizar las liquidaciones a los clientes*
- 3.2 *Indicar precios y las condiciones de entrega.*
- 3.3 *Ofrecer las ofertas e informa sobre los precios.*
- 3.4 *Informar estadísticamente las transacciones que se han realizado*
- 3.5 *Llevar el registro estadístico sobre ventas y mercadeo*
- 3.6 *Tener archivo de clientes de la empresa.*
- 3.7 *Realizar tareas afines.*

4 Requisitos o especificaciones

- 4.1 *Educación: poseer certificado de bachiller en comercio.*
- 4.2 *Experiencia: hasta seis meses relacionada con el puesto.*
- 4.3 *Adiestramiento: hasta un mes.*

5 Complejidad requerida del puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 *No toma decisiones*
- 5.1.2 *No maneja valores*
- 5.1.3 *No maneja datos confidenciales*
- 5.1.4 *Maneja equipo de oficina e informática.*
- 5.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*
- 5.1.6 *No tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas*
- 5.1.7 *No tiene subalternos*

- 5.1.8 *Recibe supervisión general.*
 - 5.2 *Esfuerzo físico y mental requerido*
 - 5.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico*
 - 5.2.2 *Requiere atención, concentración y memoria en grado promedio.*
 - 5.3 *Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado promedio.*
 - 5.4 *Habilidad y aptitud: requiere de destreza verbal, visual en grado considerable, iniciativa, análisis , síntesis en grado promedio y poca creatividad.*
- 6** *Condiciones de trabajo: debe poseer buenas condiciones ambientales y poca propensión a riesgos de accidentes y a exposición de enfermedades profesionales.*

Perfil de puesto

Código:4211

Grado de Responsabilidad: 10

Título del puesto: Cajera

- 1 **Definición aplicable:** *las cajeras reciben dinero de los clientes en pago de productos y servicios adquiridos en la empresa, o efectúan pagos en efectivos a bancos, personas o establecimientos similares.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo la supervisión general del jefe inmediato de contabilidad la cajera realiza tareas diarias de dificultad considerable, recibiendo pagos, extendiendo, recibiendo, revisando las facturas, balanceando cajas y depositando el dinero.*

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 *Cobrar y verificar pagos en efectivos por los clientes y vendedores.*
 - 3.2 *Devolver cambio y entregar recibo.*
 - 3.3 *Expedir facturas a clientes y cobrar importe correspondiente.*
 - 3.4 *Efectuar pagos en efectivos a clientes contra órdenes escritas documentos de créditos u operaciones de cambios, hacer firmar el comprobante pertinente.*
 - 3.5 *Llevar registros de todas las operaciones tramitada y comprobar si el balance de caja coincide con los comprobantes respectivos.*
 - 3.6 *Recibir los pagos en efectivos que ingresan a la empresa y cotejar sus importe con las facturas de las ventas efectuadas.*
 - 3.7 *Puede efectuar el pago de sueldo o salarios del personal de la empresa.*
 - 3.8 *Operar caja registradora*
 - 3.9 *Hacer comprobante de depósito.*
 - 3.10 *Balancear la caja al final del día.*
 - 3.11 *Realizar informe de caja para la empresa*
 - 3.12 *Desempeñar tareas a fines.*

- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 *Educación: poseer certificado bachiller en comercio*
 - 4.2 *Experiencia: más de un año relacionado con el puesto.*
 - 4.3 *Adiestramiento: hasta un mes*

5 Complejidad relacionada con el puesto

5.1 Responsabilidad.

- 5.1.1 No toma decisiones**
- 5.1.2 Maneja valores (dinero, cheques.**
- 5.1.3 Maneja datos confidenciales (informe)**
- 5.1.4 Maneja equipo de oficina**
- 5.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros**
- 5.1.6 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas**
- 5.1.7 No tiene subalternos**
- 5.1.8 Recibe supervisión general del departamento de créditos y cobros.**

5.2. Esfuerzo físico y mental

- 5.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico**
- 5.2.2. Requiere alta y permanente concentración mental, atención visual y memoria en grado promedio.**
- 5.2.3 Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado promedio**
- 5.2.4 Habilidades y aptitud: requieren de habilidad manual en grado, considerable, habilidad visual habilidad visomotriz, habilidad auditiva, aptitud para manejar números y habilidad verbal para tratar con clientes en grado promedio.**

6 Condiciones en el trabajo: poca propensión a riesgos de accidentes y de enfermedades profesionales adecuadas condiciones físicas de trabajo.

Perfil del puesto

Código:8322

Grado de responsabilidad: 11

Título del puesto: Conductor / Distribuidor

1 Definición aplicable: los conductores conducen vehículos de tipos liviano y semipesado como camión panel y otros para distribuir la mercancía

2 Naturaleza del puesto: bajo supervisión general del Jefe de Depósito realiza trabajos de dificultad considerable diariamente conduciendo vehículos automotrices de tipo liviano y semipesado, como camión, panel y otros, para distribuir mercancía. Apoya a sacar la mercancía que se va a distribuir. Vela por el mantenimiento del vehículo.

3 Tareas del puesto

- 3.1 Conducir vehículo liviano para transportar mercancía y distribuirla a la clientela del área geográfica asignada.
- 3.2 Cuando los pedidos no están preparados apoyar a los ayudantes a sacarlos.
- 3.3 Mantener en buen estado y seguridad lo que transporta o distribuye.
- 3.4 Velar por el buen funcionamiento del vehículo, revisando el nivel del agua, aceite, combustible, batería, llantas.
- 3.5 Reportar a tiempo a su superior sobre los desperfectos que detecta en el vehículo que conduce.
- 3.6 Mantener en buenas condiciones el vehículo.
- 3.7 Apoyar a cargar y descargar la mercancía.
- 3.8 Realizar otras operaciones afines según sea necesario.

4 Requisitos o especificaciones:

- 4.1 Educación: haber aprobado primer ciclo de escuela secundaria, tener licencia comercial para conducir.
- 4.2 Experiencia: de seis meses a un año en el manejo.
- 4.3 Adiestramiento: de tres a seis meses.

5 Complejidad requerida para el puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 Toma pequeña decisiones
- 5.1.2 Maneja valores (productos)

- 5.1.3 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad*
 - 5.1.4 *Tiene subalternos*
 - 5.1.5 *Recibe supervisión general.*
 - 5.2. *Esfuerzo físico y mental requerido.*
 - 5.2.1 *Requiere de esfuerzo físico promedio de atención, memoria y concentración permanente.*
 - 5.3 *Habilidades y aptitudes*
 - 5.3.1. *Requiere tener conocimientos generales del área geográfica a nivel nacional. Algún conocimiento de mecánica automotriz, aptitud para manejar las relaciones interpersonales. habilidad para seguir instrucciones verbales o escritas. Habilidad para rendir informes sencillos. Habilidad para tratar al público en genera y compañeros de trabajo. Destreza considerable para conducir vehículos livianos y semipesados.*
- 6** *Condiciones de trabajo: el puesto está propenso a sufrir accidentes y enfermedades profesionales en ejecución de las labores en grado considerable y su ambiente de trabajo está expuesto a condiciones variables.*

Perfil del puesto

Código 5220

Grado de Responsabilidad: 12

Título del puesto: Vendedor / Cobrador.

1 Definición aplicable: los vendedores comerciales y afines venden, cobran productos y otras mercancías en los establecimientos y supermercados de la localidad.

2 Naturaleza del puesto: bajo la supervisión general del jefe de ventas el vendedor realiza tareas diarias de dificultad considerable visitando los establecimientos y supermercados, programa en una visita su ruta diaria, visita a los clientes y cobra ventas pendientes.

3 Tareas del puesto

- 3.1 Preparar previamente la ruta geográfica que realizará en el día.
- 3.2 Convencer al cliente para que compre el producto.
- 3.3 Mostrar al cliente el producto haciéndole notar la excelencia de la calidad.
- 3.4 Indicar precios y las condiciones de crédito y de entrega.
- 3.5 Informar sobre las transacciones de crédito y al contado.
- 3.6 Puede cobrar el importe de su venta
- 3.7 Hacer facturas a crédito y al contado
- 3.8 Reportar diariamente de la gira geográfica realizada y los clientes visitados con su respectivo informe.
- 3.9 Entregar informe en los importes recibidos en dinero en efectivo o depósito efectuado adjunto a las facturas y recibos confeccionados.
- 3.10 Desempeñar tareas afines
- 3.11 Puede supervisar a otros trabajadores.

4 Requisitos y especificaciones

4.1. Educación

- 4.1.1 Poseer bachiller en comercio o su equivalente en cursos relacionados específicos para el puesto.
- 4.1.2 Experiencia: hasta seis meses.
- 4.1.3 Adiestramiento: hasta un mes

5 Complejidad relacionada con el puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 *Toma decisiones*
- 5.1.2 *Maneja valores (transporte, efectivo, productos, cheques)*
- 5.1.3 *No maneja datos confidenciales*
- 5.1.4 *No maneja equipo de oficina*
- 5.1.5 *Tiene la responsabilidad por la seguridad del ayudante*
- 5.1.6 *Tiene que guardar normas de seguridad*
- 5.1.7 *Tiene subalternos.*
- 5.1.8 *Recibe supervisión general del jefe inmediato.*
- 5.2 *Esfuerzo físico y mental requerido*
 - 5.2.1 *Requiere de esfuerzo físico en grado promedio.*
 - 5.2.2 *Requiere atención, memoria y concentración en grado considerable.*
 - 5.2.3 *Dificultad en el trabajo: requiere dificultad en grado promedio.*
 - 5.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere destreza motora en grado considerable para conducir, habilidades en la orientación espacial ,aptitud humana para tratar las personas, habilidad para comunicarse con los clientes, tener conocimientos de hacer facturas, recibos etc., tacto para cobrar a las personas, escribir correcto y claro.*

6 Condiciones del trabajo: *ambiente físico con diversas dificultades, propensión a enfermedades y mucha propensión a la exposición de riesgos en accidentes.*

Perfil de puesto

Código:3433

Grado de Responsabilidad: 13

Título del puesto: *Ayudante de contabilidad*

1 Definición aplicable: *los ayudantes contables llevan registros completos de las transacciones financieras de una empresa y verifican la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a dichas transacciones.*

2 Naturaleza del puesto: *bajo la supervisión general del jefe de contabilidad el ayudante realiza tareas diarias de grado de dificultad promedio agilizando el proceso del ciclo contable.*

3 Tareas del puesto

- 3.1 *Bajo la orientación de los contadores llevar registros completos de todas las transacciones financieras de la empresa.*
- 3.2 *Compilar, analizar, copiar datos numéricos*
- 3.3 *Verificar la exactitud de los comprobantes y otros relativos ingresos y egresos y otras transacciones financieras.*
- 3.4 *Preparar declaraciones e informes financieros de la empresa.*
- 3.5 *Elaborar el informe de caja de la empresa diario.*
- 3.6 *Elaborar comprobante de diario semanalmente*
- 3.7 *Elaborar la planilla quincenal*
- 3.8 *Realizar inventario físico de la mercancía ocasionalmente*
- 3.9 *Desempeñar tareas afines.*

4 Requisitos y especificaciones

- 4.1 *Educación: poseer certificado bachiller en comercio*
- 4.2 *Experiencia: hasta seis meses relacionado con el puesto.*
- 4.3 *Adiestramiento: de uno a tres meses.*

5 Complejidad relacionada con el puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 *No toma decisiones*
- 5.1.2 *No maneja valores*
- 5.1.3 *Maneja datos confidenciales (informe de contabilidad)*
- 5.1.4 *Maneja equipo de oficina*
- 5.1.5 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de*

seguridad

5.1.6 No tiene responsabilidad por la seguridad otros

5.1.7 No tiene subalternos

5.1.8 Recibe supervisión general

5.2 Esfuerzo físico y mental

5.2.1 Posee poco esfuerzo físico.

5.2.2 Requiere alta concentración mental, atención visual mediana y grado considerable de memoria inmediata y remota

5.2.3 Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado promedio

5.2.4 Habilidades y aptitudes: requiere habilidad manual, verbal auditiva grado promedio, habilidad visual y auditiva alta.

6 Condiciones de trabajo: poca propensión de exposición a enfermedades profesionales. Ninguna propensión a exposición a riesgos de accidentes. Las funciones se desarrollan en un ambiente laboral adecuado.

Perfil de puesto

Código: 4121

Grado de responsabilidad: 14

Título del puesto: Auxiliar contable

- 1 **Definición aplicable:** los auxiliares contables obtienen, compilan y computarizan datos contables, estadísticos y financieros, así como otros datos numéricos, efectúan pagos y cobranzas relacionadas con la conducción de los negocios.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo supervisión del trabajo general de su jefe inmediato de contabilidad realiza tareas diarias quincenales y mensuales de contabilidad de dificultad grado promedio agilizando el proceso contable.

- 3 **Tareas del puesto:**
 - 3.1 Hacer asiento de registros y libros de contabilidad.
 - 3.2 Efectuar los cálculos necesarios.
 - 3.3 Calcular a partir de los registros existentes los costos unitarios de producción.
 - 3.4 Calcular los salarios que deben pagarse partiendo de los registros de horas trabajadas o del trabajo realizado por cada trabajador.
 - 3.5 Llevar los registro de pagos y cobranzas relacionados con la conducción de los negocios.
 - 3.6 Confeccionar los informes de ventas diarias.
 - 3.7 Preparar los sobres de pagos semanalmente a los trabajadores.
 - 3.8 Verificar la confección de cheques de pagos a los trabajadores.
 - 3.9 Llevar los registros de cuentas por pagar y cuentas por cobrar quincenal.
 - 3.10 Llevar el diario contable mensualmente.
 - 3.11 Confeccionar diariamente conciliaciones bancarias.
 - 3.12 Archivar facturas y otros documentos de la empresa.
 - 3.13 Registrar transacciones diarias de la empresa.
 - 3.14 Desempeñar tareas afines.
 - 3.15 Supervisar a otros trabajadores.

- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 Educación requerida
 - 4.1.1 Poseer título universitario de licenciatura en contabilidad

4 2 Experiencia requerida para el puesto.

4 2.1 Específica para el puesto más de un año de experiencia.

4 3 Adiestramiento: de uno a tres meses.

5 Complejidad relacionada al puesto

5.1 Responsabilidad

5. 1.1 Toma frecuentemente pequeñas decisiones

5. 1.2 No maneja valores

5. 1.3 Maneja datos confidenciales de contabilidad.

5. 1.4 Planear el trabajo, según instrucciones definidas

5. 1.5 Presenta informe del trabajo realizado para su comprobación

5. 1.6 Maneja equipo de oficina y de informática.

5. 1.7 No vela por seguridad de otros

5. 1.8 Tiene subalternos

5. 1.9 Recibe supervisión general.

5. 2 Esfuerzo físico y mental requerido.

5. 2.1 Requiere de poco esfuerzo físico.

5. 2.2 Requiere atención, memoria , concentración mental a nivel considerable y permanente.

5. 2.3 Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado promedio.

5. 2.4 Habilidades y aptitudes: requiere de destrezas visomotoras, análisis, síntesis en grado considerable y bajo nivel de creatividad.

6 Condiciones de trabajo. poca propensión a la exposición de enfermedades profesionales , de riesgos de accidentes y buenas condiciones ambientales de trabajo.

Perfil de puesto

Código:2411

Grado de Responsabilidad: 14

Título del puesto: Asistente de Contabilidad

- 1 **Definición aplicable:** los asistentes contadores asesoran en materia contable, prestan servicio de contabilidad de verificación de cuentas, organizan, instruyen y supervisan el trabajo de otros.
- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo la supervisión del jefe de contabilidad el contador auxiliar realiza las tareas diarias de grado de dificultad promedio planificando, ejecutando y agilizando los procedimientos del ciclo contable.
- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Planificar e implantar políticas de sistemas presupuestario de cuentas y similares y asesorar al respecto.
 - 3.2 Preparar y certificar estados financieros para presentarlos a la dirección, a los accionistas y los organismos públicos o de otra índole.
 - 3.3 Preparar declaraciones tributarias, asesorar sobre problemas fiscales y preparar alegatos o reclamaciones ante el fisco.
 - 3.4 Evaluar presupuestos y provisiones de utilidades o informar al respecto.
 - 3.5 Realizar investigaciones financieras en casos de presuntos fraudes, insolvencias y quiebras o de índole semejante.
 - 3.6 Verificar cuentas y llevar registros contables.
 - 3.7 Planificar los informes de contabilidad
 - 3.8 Registrar transacciones diariamente
 - 3.9 Diseñar informes cuadros estadísticos ocasionalmente.
 - 3.10 Contabilizar los resultados financieros mensuales
 - 3.11 Desempeñar tareas afines.
 - 3.12 Supervisar a otros trabajadores.
- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 Educación: estudios de licenciatura relacionados con el puesto a nivel universitario y conocimiento de informática.
 - 4.2 Experiencia: más de seis meses.
 - 4.3 Adiestramiento: de uno a tres meses.

5 Complejidad requerida con el puesto**5.1 Responsabilidad**

- 5.1.1 Toma decisiones de cierta importancia**
- 5.1.2 No maneja valores**
- 5.1.3 Maneja datos confidenciales e informes**
- 5.1.4 Maneja equipo de oficina.**
- 5.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros**
- 5.1.6 No Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas**
- 5.1.7 No Tiene subalternos**
- 5.1.8 Recibe supervisión**

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido

- 5.2.1 Requiere de poco esfuerzo físico**
- 5.2.2 Requiere de permanente concentración mental y mediana atención visual**
- 5.2.3 Dificultad del trabajo: requiere de dificultad en grado promedio**
- 5.2.4 Habilidades y aptitudes: requiere de habilidad manual, visual, alta habilidad verbal, auditiva y memoria grado promedio.**

**6 Condiciones de trabajo: poca propensión a exposición de enfermedades profesionales y ninguna propensión a riesgos de accidentes.
Ambiente físico adecuado.**

Perfil de puesto

Código:412

Grado de Responsabilidad: 14

Título del puesto: Asistente de Crédito

- 1 **Definición aplicable:** los asistentes de crédito pueden estar definidos como auxiliares contables.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo la supervisión general del jefe de crédito realiza tareas diarias de dificultad promedio llamando y atendiendo solicitudes de crédito por teléfono, registrando las facturas de créditos o pagos hechos ver la secuencia de pagos, archivando y ofreciendo información a los clientes y facturadoras sobre los clientes sujetos de crédito, escriben informes de créditos y cobros mensualmente.

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Llamar por teléfono a los clientes
 - 3.2 Registrar las facturas de crédito y contado.
 - 3.3 Ver la secuencia de facturas para ver si está pagando bien.
 - 3.4 Archivar esa información para utilizar después.
 - 3.5 Pasar a los clientes su estado de cuenta a pagar.
 - 3.6 Asesorar a los facturadores para ver que cliente está sujeto a crédito.
 - 3.7 Preparar informe mensual para ofrecerlo a la gerencia, de contabilidad y departamento de cómputo.
 - 3.8 Desempeñar tareas afines.

- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 Educación
 - 4.1.1 Poseer certificado de bachiller en comercio.
 - 4.1.2 Experiencia: de seis a un año
 - 4.1.3 Adiestramiento: hasta un mes

- 5 **Complejidad requerida para el puesto**
 - 5.1 Responsabilidad
 - 5.1.1 No toma decisiones
 - 5.1.2 No maneja valores
 - 5.1.3 No maneja datos confidenciales

- 5.1.4 *Maneja equipo de oficina*
- 5.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*
- 5.1.6 *No tiene responsabilidad por normas de seguridad*
- 5.1.7 *No tiene subalternos*
- 5.1.8 *Recibe supervisión general*
- 5.2 *Esfuerzo físico y mental requerido*
 - 5.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico.*
 - 5.2.2 *Requiere atención en grado considerable, memoria y concentración en grado promedio.*
 - 5.2.3 *Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado promedio.*
 - 5.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere destrezas visomotoras en grado considerable, iniciativa, análisis , síntesis en grado promedio y creatividad.*

6 Condiciones de trabajo: *poca propensión a exposición de enfermedades profesionales. Pocos riesgos de accidentes y buenas condiciones físicas de trabajo*

Perfil de puesto

Código:1231

Grado de Responsabilidad: 14

Título del puesto: Asistente de Depósito / Distribución

- 1 **Definición aplicable:** los asistentes de departamento de depósito y distribución planifican dirigen y coordinan las actividades del abastecimiento y de distribución de la empresa supervisan, organizan, instruyen a otros trabajadores.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo la supervisión general del jefe de depósito y distribución, asiste al mismo en tareas de diarias de dificultad considerable inventariando mercancías que entran al departamento verificando las que salen, redactando informes, organizando los distribuidores y coordinando con otros departamentos la distribución del producto.

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Supervisar la entrada y salida de la mercancía diariamente.
 - 3.2 Coordinar el servicio de la distribución de la mercancía atendiendo las rutas geográficas.
 - 3.3 Organizar y controlar la recepción y expedición de mercancías y llevar los registros pertinentes.
 - 3.4. Redactar informes para la gerencia general.
 - 3.5 Supervisar que el transporte esté en buenas condiciones
 - 3.6 Chequear devoluciones y sobrantes
 - 3.7 Planificar , dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento y almacenamiento
 - 3.8 Participar de reuniones de trabajo con otros jefes de departamento.
 - 3.9 Llevar el inventario de existencia mensualmente y hace pedidos para reponer el producto..
 - 3.10 Desempeñar tareas afines.
 - 3.11 Supervisar a otros trabajadores.

- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 Educación: Bachiller en comercio más cursos relacionados de administración específica para el puesto o su equivalente.

4.2 Experiencia: *De seis meses a un año.*

4.3 Entrenamiento: *De tres meses a seis meses.*

5 Complejidad requerida relacionada al puesto

5.1 Responsabilidad

5.1.1 Toma decisiones

5.1.2 Maneja valores en productos y materiales.

5.1.3 Maneja datos confidenciales (expedientes e informes)

5.1.4 No maneja equipo de oficina

5.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.

5.1.6 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.

5.1.7 Tiene subalternos

5.1.8 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido

5.2.1 Requiere mediano esfuerzo físico

5.2.2 Requiere atención en grado considerable, memoria , concentración mental permanente en grado alto y regular criterio sobre toma de decisiones para resolver pequeños problemas.

5.2.3 Dificultad del trabajo: *requiere de dificultad en grado promedio.*

5.2.4 Habilidades y aptitudes: *requiere habilidades manuales, visuales, verbales, auditivas, memoria visual inmediata considerable, y permanente*

6 Condiciones de trabajo: *está expuesto a condiciones de calor y humedad.*

Tiene regular propensión a enfermedades y poco riesgo de sufrir accidentes.

Perfil de puesto

Código: 3121

Grado de Responsabilidad: 6

Título del Puesto: Asistente de Cómputo.

- 1 **Definición aplicable:** los asistentes de cómputo brindan asistencia técnica a los usuarios de microcomputadoras o de microordenadores y de programas y soportes lógicos normalizados, controlan y operan computadoras y ordenadores de equipos periféricos y efectúan tareas de programación, de alcance limitado en relación con la instalación y mantenimiento de equipos y programas informáticos.

- 2 **Naturaleza del puesto** bajo supervisión general del jefe inmediato de cómputo realiza tareas diarias de informática de dificultad promedio promedio como ayudar a los usuarios de las computadoras y los ordenadores y de conjunto de programas normalizados en el momento de la instalación o cuando surjan problemas de utilización, instalan nuevos programas informáticos, en determinadas configuraciones de equipo y sistemas operativos, instalan nuevas unidades periféricas y mantienen y actualizan los programas existentes introduciendo cambios y reajustes de escasa complejidad o importancia, sujetos a la orientación de profesionales de la informática, desempeña tareas afines de informática sobre los movimientos de los registros de las cuentas de crédito y de contado de la empresa.

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Ayudar a los usuarios de computadoras y ordenadores en el momento en que se necesite una información para los otros departamentos de la empresa.
 - 3.2 Instalar nuevos programas informáticos en determinadas configuraciones de equipo y sistemas operativos.
 - 3.3 Instalar nuevas unidades periféricas y hacer los ajustes necesarios en los elementos variables de los programas de código y control numérico de las computadoras y de los mecanismos para activar el sistema operativo.
 - 3.4 Introducir y mantener en vigor programas informáticos y actualizarlos introduciendo cambios y reajustes en ellos de escasa complejidad.

- 3.5 *Mantener en vigor y actualizar la documentación sobre programas e instalaciones informáticas.*
- 3.6 *Aplicar conocimientos técnicos de los principios y prácticas en materia de programación y tratamientos informáticos para identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo.*
- 3.7 *Desempeñar tareas afines*

4 Requisitos y especificaciones

- 4.1 *Educación: poseer en título de técnico en Informática*
- 4.2 *Experiencia: hasta seis meses.*
- 4.3 *Adiestramiento. hasta un mes.*

5 Complejidad requerida para el puesto.

5.1 Responsabilidad requerida

- 5.1.1 *No toma decisiones*
- 5.1.2 *No maneja datos confidenciales*
- 5.1.3 *Maneja equipo de oficina*
- 5.1.4 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.*
- 5.1.5 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.*
- 5.1.6 *Puede tener subalternos*
- 5.1.7 *Recibe supervisión general del jefe de inmediato.*

5.2. Esfuerzo físico y mental requerido

- 5.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico.*
- 5.2.2 *Requiere atención de grado considerable memoria y concentración en grado permanente alta y poco criterio.*
- 5.2.3 *Dificultad de trabajo: requiere dificultad en grado promedio*
- 5.2.4 *Habilidad y aptitud: requiere de habilidad visomotora promedio, poca creatividad, requiere de conocimientos de informática.*

- 6 **Condiciones de trabajo:** *buenas condiciones laborales poca propensión a exposición de profesionales y ninguna propensión a exposición de accidentes.*

Perfil de puesto

Código:2419

Grado de Responsabilidad: 15

Título del puesto: *Coordinador y supervisor de logística*

- 1 **Definición aplicable:** *el coordinador y supervisor de logística pasa supervisa, examina el trabajo del personal de apoyo y verifica que las instalaciones estén adecuadamente instaladas y decoradas para la celebración de los eventos y exposiciones feriales de la empresa.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo la supervisión general del jefe inmediato de mercadeo, realiza tareas diarias y semanales de grado de dificultad promedio, coordinando eventos y decoraciones, instalando equipos electrónicos y manejando equipo de motor.*

- 3 **Tareas de puesto**
 - 3.1 *Coordinar geográficamente y cronológicamente los eventos*
 - 3.2 *Supervisar las instalaciones del equipo electrónico, del montaje y lo moviliza para celebrar los eventos.*
 - 3.3 *Manejar equipo de motor*
 - 3.4 *Organizar brindis en eventos especiales*
 - 3.5 *Desempeñar tareas a fines.*
 - 3.6 *Supervisar a otros trabajadores.*

- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 *Educación: educación técnica relacionada con el puesto.*
 - 4.2 *Experiencia: de seis meses a un año*
 - 4.3 *Adiestramiento: de tres a seis meses.*

- 5 **Complejidad relacionada con el puesto**
 - 5.1 **Responsabilidad**
 - 5.1.1 *Toma decisiones para resolver pequeños problemas técnicos*
 - 5.1.2 *Maneja valores (materiales)*
 - 5.1.3 *No maneja datos confidenciales*
 - 5.1.4 *Maneja equipo de oficina*
 - 5.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*
 - 5.1.6 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de*

seguridad

5.1.7 *Tiene subalternos*

5.1.8 *Recibe supervisión general*

5.2 *Esfuerzo físico y mental*

5.2.1 *Requiere de esfuerzo físico mediano*

5.2.2 *Requiere de alta y permanente, atención visual y memoria en grado promedio*

5.2.3 *Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado promedio*

5.2.4 *Habilidades y aptitudes: requiere de habilidad manual en grado considerable habilidad visual, habilidad visomotriz habilidades verbales, auditivas en grado promedio y mucha creatividad además conocimientos en electrónica y decoración.*

6 *Condiciones en el trabajo. mucha propensión a exposición de accidentes profesionales regular propensión de enfermedades profesionales. Está expuesto a condiciones laborales difíciles y variadas.*

Perfil de puesto

Código: 2419

Grado de Responsabilidad: 16

Título el puesto: Supervisor de Ventas

- 1 **Definición aplicable:** los supervisores de ventas pasan revista, examinan el trabajo del personal de ventas así como los resultados obtenidos en aplicación de determinados procedimientos y sugieren cambios y mejoras.
- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo supervisión general del jefe inmediato de ventas supervisa a los vendedores que cumplan con la venta diaria y verifican si se sigue los procedimiento para elevar el nivel de productividad.
- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Visitar los establecimientos comerciales para llevar el control de rutas geográficas asignada a cada vendedor.
 - 3.2 Seguir instrucciones dadas por su jefe con respecto a la visita de los vendedores en su ruta geográfica asignada.
 - 3.3 Informar al jefe de ventas sobre las de ventas semanales y trimestrales.
 - 3.4 Reemplazar a un vendedor que haya faltado.
 - 3.5 Supervisar que los cobros pendientes de los clientes se estén movilizando
 - 3.6 Realizar informes de ventas semanal recomienda al jefe nuevas ideas o cambios que hay que hacer a nivel operativo para elevar las ventas.
 - 3.7 Celebrar consulta con los gerentes o responsables de los establecimientos acerca de las ventas y los cumplimientos de las funciones de los vendedores
 - 3.8 Visitar los establecimientos para observar como se llevan a cabo los procedimientos para promocionar y vender.
 - 3.9 Desempeñar tareas afines.
 - 3.10 Supervisar a otros trabajadores.
- 4 **Requisitos y especificaciones del puesto**
 - 4.1 Educación
 - 4.1.1 Poseer certificado de bachiller en comercio, conocimientos relacionados con ventas.
 - 4.2 Experiencia: un año relacionada con el puesto.
 - 4.3 Adiestramiento: una semana

5 Complejidad requerida con el puesto**5.1 Responsabilidad****5.1.1 No maneja valores****5.1.2 Toma frecuentemente decisiones****5.1.3 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas seguridad****5.1.4 Tiene subalternos.****5.1.5 Debe rendir informes permanentes al jefe inmediato****5.1.6 Recibe supervisión general del jefe de venta****5.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere esfuerzo físico a nivel alto y esfuerzo mental promedio.****5.2.1 Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado normal.****5.2.2 Habilidades y aptitudes: requieren de destrezas visomotoras, capacidad para organizar, sintetizar y analizar en grado normal promedio, habilidades para tratar al público y al personal que supervisa.****6 Condiciones de trabajo: regular propensión a la exposición de enfermedades y mucha propensión a riesgos de accidentes, está expuesto a todo tipo de condiciones físicas ambientales.**

Perfil del puesto

Código: 1233

Grado de responsabilidad: 17

Título del puesto: Jefe de ventas

- 1 **Definición aplicable:** *los jefes de departamentos de ventas y comercialización planifican dirigen y coordinan las operaciones de ventas y comercialización de venta bajo la conducción general de los directores o gerentes responsables y en coordinación con los otros jefes de otros departamentos y servicios.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo la supervisión general, de su jefe inmediato realiza tareas diarias de dificultad considerable, planificando, guiando, coordinando, instruyendo, motivando, organizando vigilando el rendimiento personal evaluando los resultados y comunicando esta información a los gerentes responsables. Asiste a reuniones de consultas y visita los puestos de ventas.*

- 3 **Tareas de puesto**
 - 3.1 *Planificar, guiar, instruir, organizar, y controlar la productividad de los vendedores diariamente.*
 - 3.2 *Ofrecer las orientaciones básicas a los vendedores de cómo debe realizar el trabajo para alcanzar las metas.*
 - 3.3 *Coordinar toda la información sobre eventos, nuevos clientes y clientes morosos.*
 - 3.4 *Motivar a los vendedores en su trabajo.*
 - 3.5 *Reemplazar al vendedor cuando falte.*
 - 3.6 *Asistir a reunión con jefes directivos.*
 - 3.7 *Visitar los puestos o establecimientos para verificar si el funcionamiento de los vendedores es adecuado.*
 - 3.8 *Servir de apoyo y orienta en los problemas laborales del vendedor.*
 - 3.9 *Coordinar con los departamentos de mercadeo, créditos y cobros sobre las ventas.*
 - 3.10 *Supervisar a otros trabajadores.*
- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 **Educación**
 - 4.1.1 *Poseer Licenciatura en Administración de Empresa.*

4.2 Experiencia: *específica relacionada con el puesto: más de un año*

4.3 Adiestramiento: *hasta tres meses.*

5 Complejidad requerida relacionada al puesto.

5.1 Responsabilidad

5.1.1 Toma decisiones

5.1.2 No maneja valores.

5.1.3 Maneja datos confidenciales (expediente, e informe)

5.1.4 Maneja equipo de oficina

5.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.

5.1.6 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.

5.1.7 Tiene subalternos

5.1.8 Recibe supervisión general

5.2 Esfuerzo físico mental requerido

5.2.1 Requiere mediano esfuerzo físico

5.2.2 Requiere atención, memoria y concentración mental en grado considerable y con bastante criterio en la toma de decisiones .

5.2.3 Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado considerable.

5.2.4 Habilidades y aptitudes: requiere habilidades, visuales, verbales, auditivas, memoria inmediata y remota, creatividad analítica en grado considerable, habilidades de actitudes humanas positivas para relacionarse con las personas.

6 Condiciones de trabajo: *está expuesto a todo tipo de condiciones porque tiene que desplazarse, tiene mucho riesgos de accidentes y regular propensión a la exposición de enfermedades profesionales.*

Perfil de puesto

Código:1235

Grado de Responsabilidad: 17

Título del puesto: Jefe de Depósito /Distribución

- 1 **Definición aplicable:** los Jefes de departamento de depósito y distribución planifican dirigen y coordinan las actividades del abastecimiento y de distribución de la empresa.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo la supervisión general del gerente de ventas y mercadeo, realiza tareas diarias de dificultad considerable inventariando mercancías que entran al departamento verificando las que salen, redactando informes, organizando los distribuidores y coordinando con otros departamentos la distribución del producto.

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Supervisar la entrada y salida de la mercancía diariamente.
 - 3.2 Coordinar el servicio de la distribución de la mercancía atendiendo las rutas geográficas.
 - 3.3 Organizar y controlar la recepción, expedición de mercancías y llevar los registros pertinentes.
 - 3.4 Redactar informes para la gerencia general.
 - 3.5 Supervisar que el transporte esté en buenas condiciones
 - 3.6 Chequear devoluciones y sobrantes
 - 3.7 Planificar , dirigir, coordinar las actividades de abastecimiento y almacenamiento.
 - 3.8 Participar de reuniones de trabajo con otros jefes de departamento.
 - 3.9 Llevar el inventario de existencia mensualmente y hacer pedidos para reponer el producto..
 - 3.10 Desempeñar tareas afines.
 - 3.11 Supervisar a otros trabajadores.

- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 Educación: estudios universitarios relacionados con la administración o su equivalente en experiencia.
 - 4.2 Experiencia: más de un año.
 - 4.3 Entrenamiento: de tres meses a seis meses.

5 Complejidad requerida relacionada al puesto

5.1 Responsabilidad

5.1.1 Toma decisiones

5.1.2 Maneja valores en productos y materiales.

5.1.3 Maneja datos confidenciales (expedientes e informes)

5.1.4 No maneja equipo de oficina

5.1.5 No tiene responsabilidad por la seguridad de otros.

5.1.6 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.

5.1.7 Tiene subalternos

5.1.8 Recibe supervisión general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido

5.2.1 Requiere mediano esfuerzo físico

5.2.2 Requiere atención en grado considerable, memoria y concentración mental permanente en grado alto y regular criterio sobre toma de decisiones para devolver pequeños problemas.

5.2.3 Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado promedio.

5.2.4 Habilidades y aptitudes: requiere habilidades manuales, visuales, verbales, auditivas, memoria visual inmediata considerable, y permanente

6 Condiciones de trabajo: está expuesto a condiciones de calor y humedad.

Tiene regular propensión a enfermedades y poco riesgo de sufrir accidentes.

Perfil de puesto

Código:1231

Grado de Responsabilidad: 17

Título del puesto: Jefe de créditos y cobros

- 1 **Definición aplicable:** los jefes de créditos planifican dirigen coordinan las operaciones de crédito de la empresa bajo la conducción general de los gerentes responsables y en coordinación con los jefes de otros departamentos.
- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo la supervisión general del jefe inmediato realiza tareas de considerable dificultad, planificando, dirigiendo, coordinando las operaciones de crédito de la empresa, verificando cobros, pedidos a créditos y agilizando la rotación de cuentas por cobrar semanales, quincenales y mensuales. Supervisa toda las actividades del departamento de crédito diariamente y atiende clientes ocasionalmente.
- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Planificar, dirigir y coordinar las operaciones crediticias de la empresa.
 - 3.2 Evaluar la situación financiera de la empresa en base a los presupuestos para controlar las operaciones de crédito y hacer un equilibrio financiero.
 - 3.3 Establecer y dirigir los procedimientos operativos de crédito
 - 3.4 Planificar y dirigir el trabajo diario del departamento de crédito.
 - 3.5 Coordinar e informarse con otros departamentos de la empresa
 - 3.6 Verificar que se efectúen a tiempo los cobros de la empresa.
 - 3.7 Controlar los pedidos a créditos que estén bien otorgados.
 - 3.8 Controlar que los créditos anteriores se movilicen
 - 3.9 Controlar devoluciones de productos que corresponden a los créditos
 - 3.10 Verificar el comportamiento del cliente para tomar una decisión crediticia.
 - 3.11 Supervisar a otros empleados del departamento que cumplen tareas de cobros y créditos diarios.
 - 3.12 Asignar, instruye y comprueba el trabajo.
 - 3.13 Desempeñar tareas afines.
- 4 **Requisitos y especificaciones**
 - 4.1 Educación: poseer título de licenciatura en contabilidad, finanzas o administración.

4.2 Experiencia: *poseer más de un año de experiencia*

4.3 Adiestramiento: *de uno a tres meses.*

5 Complejidad requerida para el puesto

5.1 Responsabilidad

5.1.1 *Toma decisiones de cierta importancia para resolver problemas.*

5.1.2 *Maneja valores (cheques, letras)*

5.1.3 *Maneja datos confidenciales de los clientes*

5.1.4 *Maneja equipo de oficina*

5.1.5 *Posee responsabilidad por la seguridad y el cumplimiento de normas de otras personas.*

5.1.6 *Tiene subalternos.*

5.1.7 *Recibe supervisión general del jefe de contabilidad.*

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido.

5.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico*

5.2.2 *Requiere atención en grado considerable, memoria y concentración en grado promedio y bastante criterio para tomar decisiones para resolver pequeños problemas.*

6 Condiciones del trabajo: *buenas condiciones físicas de trabajo poca propensión riesgos de accidentes y enfermedades profesionales.*

Perfil de puesto

Código:1231

Grado de Responsabilidad: 17

Título del puesto: Jefe de Contabilidad

- 1 **Definición aplicable:** los jefes de contabilidad planifican asesoran dirigen y coordinan las operaciones financieras y de la administración interna de la empresa bajo la conducción del gerente responsable y en consulta con otros jefes de departamento.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo la supervisión general de la gerencia el jefe de contabilidad realiza tareas diarias, semanales y mensuales de considerable grado de dificultad, verificando y analizando los informes, preparando y certificando estados financieros, declaraciones tributarias asesorando problemas fiscales analizando y armando los estados financieros para presentar a la gerencia, coordinando las transacciones financieras con los bancos. Verificando trámites administrativos del recurso humano, coordinando la información de cómputo y crédito.

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Planificar e implantar políticas y sistemas presupuestarios, de control y de cuentas similares y asesorar al respecto.
 - 3.2 Verificar la información contable de todo el proceso de contabilidad
 - 3.3 Analizar la información de contabilidad
 - 3.4 Preparar y certificar estado financiero para presentarlo a la gerencia, a los accionistas públicos, organismo y de otra índole
 - 3.5 Preparar declaraciones tributarias, asesorar sobre problemas fiscales y presentar alegatos reclamaciones ante el fisco.
 - 3.6 Evaluar presupuestos y provisiones de utilidades o informar al respecto.
 - 3.7 Realizar investigaciones financieras en casos de presuntos fraudes, insolvencia y quiebras o de índole semejantes.
 - 3.8 Verificar cuentas y llevar registros contables.
 - 3.9 Coordinar el tráfico de los productos importados.
 - 3.10 Coordinar transacciones bancarias de la empresa
 - 3.11 Realizar todo tramite administrativo referente al recurso humano.
 - 3.12 Coordinar con el departamento de cómputo y crédito.
 - 3.13 Desempeñar tareas afines.
 - 3.14 Supervisar a otros trabajadores.

4 Requisitos y especificaciones

- 4.1 *Educación: poseer título de licenciatura en contabilidad.*
- 4.2 *Experiencia: más de un año de experiencia relacionada específicamente con el puesto. Cursos relacionados con el puesto.*
- 4.3 *Adiestramiento: de uno a tres meses.*

5 Complejidad requerida relacionada al puesto.

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 *Toma decisiones dentro de su departamento.*
- 5.1.2 *No maneja valores*
- 5.1.3 *Maneja datos confidenciales*
- 5.1.4 *Maneja equipo de oficina*
- 5.1.5 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad*
- 5.1.6 *Tiene subalternos.*
- 5.1.7 *Recibe supervisión general de su jefe inmediato.*

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido

- 5.2.1 *Requiere de esfuerzo físico promedio*
- 5.2.2 *Requiere atención, memoria y concentración en grado promedio y con bastante criterio para resolver problemas.*
- 5.2.3 *Dificultad del trabajo: requiere dificultad en grado considerable.*

5.3 Habilidades y aptitudes

- 5.3.1 *Conocimiento de contabilidad y auditoría.*
- 5.3.2 *Conocimiento para hacer las verificaciones y correcciones.*
- 5.3.3 *Habilidades de análisis y síntesis.*
- 5.3.4 *Habilidades para realizar las razones financieras.*
- 5.3.5 *Habilidad y conocimiento para redactar los informes de auditoría.*
- 5.3.6 *Habilidades y conocimiento para realizar el tráfico de la mercancía.*
- 5.3.7 *Habilidades para manejar las relaciones bancarias.*
- 5.3.8 *Habilidad y aptitud para tratar cortésmente a las personas que supervisa.*

6 Condiciones de trabajo: las funciones del puesto deben realizarse en buenas condiciones físicas, con poca propensión a la exposición de enfermedades profesionales y poca propensión a riesgos de accidentes.

Perfil de puesto

Código:1236

Grado de Responsabilidad: 17

Título del puesto: Jefe de Cómputo

- 1 **Definición aplicable:** los jefes del departamento de servicios de informática planifican dirigen y coordinan todos lo relacionado con los servicios de informática de la empresa bajo la conducción de los gerentes responsables y en consulta con otros departamentos y servicios.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo la supervisión general de la gerencia el jefe de cómputo realiza tareas diarias semanales y mensuales de grado de dificultad considerable supervisando, planificando, coordinando, programando todas las operaciones de informática de la empresa.

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Planificar dirigir y coordinar los servicios de informática de la empresa.
 - 3.2 Dirigir la selección la instalación, la utilización y mantenimiento de las computadoras y programas.
 - 3.3 Planificar las políticas de la empresa en materia de informática y coordinar la búsqueda de alternativa.
 - 3.4 Representar al departamento en sus relaciones de trabajo con otros departamentos de la empresa.
 - 3.5 Supervisar y dirigir el trabajo diario del departamento.
 - 3.6 Recomendar sobre procedimientos operativos y administrativos
 - 3.7 Verificar el reporte de facturación, compras transacciones y otra formación de la empresa diariamente
 - 3.8 Verificar los informes de utilidad semanalmente y captura de informaciones de eventos varios.
 - 3.9 Reportar la información de ventas a todos los departamentos (contabilidad, gerencia general, créditos y cobros) diariamente.
 - 3.10 Verificar el procedimiento para el cierre del mes.
 - 3.11 Elaborar el informe final.
 - 3.12 Verificar la captura de informes de inventarios físico mensualmente
 - 3.13 Capturar la información mensualmente del balance del movimiento de nuevos clientes.

- 3.14 *Desempeñar tareas afines.*
- 3.15 *Supervisar a otros trabajadores.*

4 Requisitos y especificaciones

- 4.1 *Educación: poseer título universitario relacionado con el puesto o su equivalente estudios técnicos específicos para el puesto, más experiencia administrativa*
- 4.2 *Experiencia: poseer más de un año*
- 4.3 *Adiestramiento: de uno a tres meses.*

5 Complejidad requerida relacionada con el puesto

5.1 Responsabilidad

- 5.1.1 *Toma decisiones de cierta importancia rara vez para resolver problemas pequeños.*
- 5.1.2 *No maneja valores*
- 5.1.3 *Maneja datos confidenciales e informes*
- 5.1.4 *Maneja equipo de oficina*
- 5.1.5 *No tiene responsabilidad por la seguridad de otros*
- 5.1.6 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad*
- 5.1.7 *Tiene subalternos a su cargo*
- 5.1.8 *Recibe supervisión general*

5.2. Esfuerzo físico y mental relacionado al puesto

- 5.2.1 *Requiere de poco esfuerzo físico*
- 5.2.2 *Requiere de permanente y considerable concentración mental, atención visual y criterio.*
- 5.2.3 *Dificultad en el trabajo requiere de dificultad grado considerable.*
- 5.2.4 *Habilidades y aptitudes. requiere de habilidad manual, visual, verbal, visomotriz, auditiva, en grado promedio y memoria inmediata alta. Posee aptitudes para seguir instrucciones definidas y exactas analizar y resolver problemas complejos de informática, aptitud para planificar el trabajo en líneas generales en detalle.*

6 Condiciones de trabajo poca propensión a exposición de enfermedades profesionales, ninguna propensión a riesgos de accidentes. Las funciones se realizan en un ambiente físico adecuado.

Perfil de puesto

Código:2419

Grado de Responsabilidad: 17

Título del puesto: Jefe de marcas

- 1 **Definición aplicable:** los jefes de marca planifican dirigen y coordinan la publicidad y las relaciones públicas de la empresa, estudian aplican , brindan asesoramiento respecto a los métodos de comercialización, publicidad, marca y forma de aplicar los principios de la economía doméstica.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo supervisión general del gerente de ventas y mercadeo el jefe de marcas realiza trabajos diarios de dificultad considerable sobre la planificación y distribución de programas de publicidad para la promoción de las diferentes marcas. Investiga determina, y brinda asesoramiento respecto a las ventas de las marcas. Realiza informes a proveedores sobre la movilidad del producto, atiende a clientes, organiza eventos promocionales

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Investigar, determinar y brindar asesoramiento respecto del nivel de ventas para ciertos productos o servicios y los posibles mercados y tendencias futuras.
 - 3.2 Planificar, dirigir y coordinar la organización de campañas publicitarias, y asesorar al respecto.
 - 3.3 Estudiar y llevar a cabo programas de relaciones públicas a fin de mejorar la información y comprensión del público acerca de la empresa o establecimiento de que se trate.
 - 3.4 Asesorar sobre marca cuando son convenientes o no para la empresa.
 - 3.5 Estudiar aspectos financieros de organización, de comercialización y de otra índole relacionado con la creación y marcha del negocio y asesorar al respecto.
 - 3.6 Estudiar e interpretar los principios de la economía doméstica y de la gestión y brindar asesoramiento pertinente a fin de promover las las marcas.
 - 3.7 Elaborar los programas de movilización de los mercaderistas y degustadoras diariamente.

- 3.8 *Preparar informes para los proveedores (mensualmente.)*
- 3.9 *Verificar gastos y cobros de publicidad (semanalmente)*
- 3.10 *Realizar actividades promocionales por semana.*
- 3.11 *Organizar eventos feriales , artesanales y otros ocasionalmente.*
- 3.12 *Negociar contratos de publicidad con los representantes de los medios de comunicación, organizaciones deportivas, culturales y agencias de publicidad*
- 3.13 *Supervisar a otros trabajadores*

4 Requisitos y especificaciones

- 4.1 *Educación: poseer estudios técnicos específicos a nivel Universitario de mercadeo*
- 4.2 *Experiencia: de seis meses a un año*
- 4.3 *Entrenamiento: de uno a tres meses.*

5 Complejidad requerida relacionada con el puesto

5.1. Responsabilidad

- 5.1.1 *Toma algunas decisiones dentro de su departamento.*
- 5.1.2 *Maneja valores materiales de la empresa.*
- 5.1.3 *Maneja datos confidenciales.*
- 5.1.4 *Maneja equipo de oficina.*
- 5.1.5 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad.*
- 5.1.6 *Tiene subalternos*
- 5.1.7 *Recibe supervisión general de su jefe inmediato.*

5.2. Esfuerzo físico y mental requerido

- 5.2.1 *Requiere de esfuerzo físico ligero*
- 5.2.2 *Requiere de permanente concentración mental, atención visual, manual y auditiva en grado promedio y toma algunas decisiones.*
- 5.2.3 *Dificultad del trabajo requiere dificultad en grado promedio.*
- 5.2.4 *Habilidades y aptitudes requiere habilidades verbales, para comunicarse con los clientes habilidades visomotoras, iniciativa, memoria inmediata y remota.*

6 Condiciones de trabajo: poca propensión a la exposición de enfermedades profesionales y a riesgos de accidentes. Las condiciones de trabajo varían de acuerdo a la actividad.

Perfil de puesto

Código: 1231

Grado de Responsabilidad: 17

Título del puesto: Jefe del departamento de finanzas y de Administración.

- 1 **Definición aplicable:** los jefes de departamentos de finanzas y administración planifican, dirigen, coordinan las operaciones financieras y administración interna de la empresa u organización bajo la conducción del gerente general responsable y en consulta con los directores de otros departamentos y servicios.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo supervisión general del jefe inmediato de la gerencia general realiza tareas diarias, semanales y mensuales de planificación, dirección y coordinación de la ejecución y operación de finanzas y administración de la empresa.

- 3 **Tareas del puesto:**
 - 3.1 Planificar, dirigir, coordinar las operaciones financieras y de Administración interna de la empresa.
 - 3.2 Evaluar la situación financiera de la empresa; preparar los presupuestos y controlar las operaciones financieras.
 - 3.3 Vigilar los gastos y asegurar la utilización racional de los recursos.
 - 3.4 Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.
 - 3.5 Planificar y dirigir el trabajo diario.
 - 3.6 Controlar la selección, formación y rendimiento del personal.
 - 3.7 Representar al departamento en sus relaciones de trabajo con otros departamentos de la empresa o con terceros.
 - 3.8 Desempeñar tareas afines.
 - 3.9 Supervisar a otros trabajadores.

- 4 **Requisitos y especificaciones del puesto**
 - 4.1 Educación
 - 4.1.1 Poseer título de licenciatura en administración de empresa, más cursos relacionados con el puesto o estudios superiores con especialización en finanzas y administración.
 - 4.2 Experiencia: más de un año específica relacionada con el puesto.
 - 4.3 Adiestramiento: hasta tres meses.

5 Complejidad requerida con el puesto**5.1 Responsabilidad****5.1.1 Maneja valores**

5.1.2 Toma frecuentemente decisiones de mucha importancia para resolver problemas.

5.1.3 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas**5.1.4 Tiene subalternos.****5.1.5 Debe rendir informes permanentes al jefe inmediato****5.1.6 Recibe supervisión del gerente general.****5.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere esfuerzo físico a nivel alto considerable, esfuerzo mental normal.****5.2.1 Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado normal.****5.2.2 Habilidades y aptitudes: requieren de destrezas visomotoras, capacidad para organizar, sintetizar, analizar en grado normal promedio, habilidades para tratar al público y al personal que supervisa, conocimiento de administración y de finanzas.****6 Condiciones de trabajo: poca propensión a la exposición de enfermedades y riesgos de accidentes . El puesto se desarrolla en buenas condiciones físicas ambientales.**

Perfil de puesto

Código 1232

Grado de Responsabilidad: 17

Título del puesto: jefe de recursos humanos.

- 1 **Definición aplicable:** los jefes de departamentos de recursos humanos planifican, dirigen y coordinan todo lo relativo al personal y a las relaciones laborales de la empresa u organización bajo la conducción general de los directores responsables de la empresa.

- 2 **Naturaleza del puesto:** bajo supervisión general de la gerencia planifica, dirige y coordina todo relativo al recurso humano para que la empresa obtenga el recurso adecuado según los objetivos planteados, reclutando, seleccionando, contratando, evaluando controlando la productividad, analizando, capacitando y motivando a los empleados.

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 Planificar, dirigir y coordinar las políticas de la empresa en todo lo relativo al recurso humano y a las relaciones laborales con la alta gerencia.
 - 3.2 Planificar y organizar los procedimientos destinados al diseño de puesto, reclutamiento, selección, contratación, formación, promoción, fijación de la escala salarial y las negociaciones sobre salarios comunicación y consulta a los trabajadores y demás cuestiones relacionadas con el recurso humano de la empresa.
 - 3.3 Asesorar a la junta directiva, presidente y departamentos de operaciones para tomar mejores decisiones con respecto al recurso humano.
 - 3.4 Elaborar y promover programas de motivación para todos los empleados de la empresa
 - 3.5 Controlar con la participación de las personas interesadas los programas, actividades de seguridad, sanidad y otras cuestiones conexas.
 - 3.6 Vigilar los gastos y asegurar la utilización racional de los recursos.
 - 3.7 Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos de los cargos.
 - 3.8 Planificar y dirigir el trabajo diario del departamento.
 - 3.9 Controlar la selección, formación y rendimiento del personal.
 - 3.10 Representar al departamento en sus relaciones de trabajo con otros

departamentos de la empresa o con terceros.

3.11 Desempeñar tareas afines.

3.12 Supervisar a otros trabajadores.

4 Requisitos y especificaciones del puesto

4.1 Educación

4.1.1 Poseer título de licenciatura en recursos humanos o maestría, con especialidad en recursos humanos

4.2 Experiencia: específica relacionada con el puesto.

4.3 Adiestramiento: no necesita.

5 Complejidad requerida relacionada con el puesto

5.1 Responsabilidad

5.1.1 No maneja valores

5.1.2 Toma frecuentemente decisiones

5.1.3 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas

5.1.4 Tiene subalternos.

5.1.5 Debe rendir informes permanentes al jefe inmediato

5.1.6 Conocer las necesidades de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

5.1.7 Motivar permanentemente al recurso humano

5.1.8. Recibe supervisión del gerente general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere esfuerzo físico y mental a nivel alto o considerable.

5.2.1 Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado alto.

5.2.2 Habilidades y aptitudes: requieren de destrezas visomotoras, o capacidad para organizar, sintetizar y analizar en grado alto, habilidades para tratar al público y al personal que supervisa. Personalidad centrada, armoniosa y con capacidad para motivar a otros, con conocimientos de organización y del comportamiento humano.

6 Condiciones de trabajo: *regular propensión a la exposición de enfermedades y poca posibilidad de riesgos de accidentes está expuesto a todo tipo de condiciones físicas ambientales.*

Perfil de puesto

Código 1233

Grado de Responsabilidad: 18

Título del puesto: *Director de departamento de ventas y mercadeo.*

- 1 **Definición aplicable:** *los directores de departamentos de ventas y mercadeo planifican, dirigen y coordinan las operaciones de ventas y comercialización de la empresa u organización bajo la conducción general de los directores responsables y en consulta con los directores de otros departamentos y servicios.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo supervisión general del jefe inmediato de la gerencia realiza tareas diarias, semanales y mensuales de planificación dirección y coordinación de las ejecución y operación de ventas y mercadeo.*

- 3 **Tareas del puesto:**
 - 3.1 *Planificar, dirigir y coordinar las operaciones de ventas y mercadeo de la empresa.*
 - 3.2 *Planificar, aplicar programas de ventas y mercadeo basado en el estado de las ventas y la evaluación del mercado.*
 - 3.3 *Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento, los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, los métodos de venta, incentivos y campañas especiales.*
 - 3.4 *Vigilar los gastos y asegurar la utilización racional de los recursos.*
 - 3.5 *Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.*
 - 3.6 *Planificar y dirigir el trabajo diario.*
 - 3.7 *Controlar la selección, formación y rendimiento del personal.*
 - 3.8 *Representar al departamento en sus relaciones de trabajo con otros departamentos de la empresa o con terceros.*
 - 3.9 *Desempeñar tareas afines.*
 - 3.10 *Supervisar a otros trabajadores.*

- 4 **Requisitos y especificaciones del puesto**
 - 4.1 **Educación**
 - 4.1.2 *Poseer título de licenciatura en mercadeo y comercialización más cursos relacionados con el puesto o estudios superiores con especialización en mercadeo y comercialización.*

4.2 Experiencia: específica relacionada con el puesto.

4.3 Adiestramiento: hasta tres meses.

5 Complejidad requerida relacionada con el puesto

5.1 Responsabilidad

5.1.1 No maneja valores

5.1.2 Toma frecuentemente decisiones de mucha importancia para resolver problemas

5.1.3 Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas

5.1.4 Tiene subalternos.

5.1.5 Debe rendir informes permanentes al jefe inmediato

5.1.6 Recibe supervisión del gerente general.

5.2 Esfuerzo físico y mental requerido: requiere esfuerzo físico a nivel alto considerable, esfuerzo mental promedio.

5.2.1 Dificultad en el trabajo: requiere de dificultad en grado normal.

5.2.2 Habilidades y aptitudes: requieren de destrezas visomotoras, capacidad para organizar, sintetizar y analizar en grado normal promedio, habilidades para tratar al público y al personal que supervisa conocimientos de ventas y de mercadeo.

6 Condiciones de trabajo: poca propensión a la exposición de enfermedades y riesgos de accidentes . El puesto se desarrolla en buenas condiciones físicas ambientales.

Perfil del puesto

Código: 1210

Grado de responsabilidad: 19

Título del puesto: Gerente general

- 1 **Definición aplicable:** *el gerente general o el director general de una empresa dirige y con la colaboración de los directores u otros gerentes formulan las políticas, planifican, dirigen y conducen las actividades de la empresa.*

- 2 **Naturaleza del puesto:** *bajo la supervisión de la junta directiva, el gerente general realiza tareas diarias semanales, mensuales, anuales, planificando, dirigiendo, coordinando y controlando todas las operaciones de la empresa en representación de los propietarios. Realiza trabajos de alta dificultad, complejidad en la dirección y coordinación, supervisión de labores administrativo. Organiza, coordina el trabajo con los gerentes y mandos medios. Negocia en representación de la empresa con otras empresas, bancos etc. Atiende las necesidades o problemas que presenten los empleados.*

- 3 **Tareas del puesto**
 - 3.1 *Definir y formular la política de la empresa o de la organización.*
 - 3.2 *Definir y aplicar una política determinada, en consulta con los directores o subdirectores.*
 - 3.3 *Planificar las estrategias a seguir de la empresa.*
 - 3.4 *Dirigir, coordinar y supervisar las labores de todo el personal bajo su cargo.*
 - 3.5 *Definir programas de acción dentro de la empresa.*
 - 3.6 *Establecer criterios de trabajo para el desarrollo de las funciones.*
 - 3.7 *Analizar situaciones emergentes y tomar decisiones.*
 - 3.8 *Reunir a sus colaboradores más cercanos, mandos altos, medios y operativo para poner en acción las estrategias.*
 - 3.9 *Dirigir negociaciones en representación de la empresa.*
 - 3.10 *Resolver problemas administrativos que le son planteados por superiores y empleados.*
 - 3.11 *Decidir y aprobar nombramientos de su personal.*
 - 3.12 *Estudiar y autorizar solicitud de compras de productos para la empresa.*

- 3.13 *Elaborar, firmar y ordenar la distribución de comunicaciones, informes y correspondencias.*
- 3.14 *Presentar informes a la junta directiva sobre la actividad de la empresa.*
- 3.15 *Pedir informes a los niveles de coordinación y operación de la empresa.*
- 3.16 *Representar a la empresa u organización en su trato con terceros, comprendidos, el gobierno y otras autoridades.*
- 3.17 *Realizar otras tareas afines según sea necesario.*
- 3.18 *Supervisar y mediar las funciones de los trabajadores.*

4 Requisitos o especificaciones

- 4.1 *Educación: graduado en la universidad en administración de empresas con especialidad en gerencia de mercadeo, finanzas, o recursos humanos, o administración de empresas y cursos afines.*
- 4.2 *Experiencia: mínima de 5 años progresivos en la ejecución de tareas Similares.*

5 Complejidad física mental requerida relacionada con el puesto

- 5.1 *Responsabilidad requerida.*
 - 5.1.1 *Toma decisiones*
 - 5.1.2 *Maneja valores*
 - 5.1.3 *Maneja datos confidenciales*
 - 5.1.4 *Maneja equipo de oficina*
 - 5.1.5 *Tiene la responsabilidad por la seguridad de otros*
 - 5.1.6 *Tiene responsabilidad por el cumplimiento de normas de seguridad*
 - 5.1.7 *Tiene subalternos.*
 - 5.1.8 *Ofrece información general a la junta directiva de la empresa.*
- 5.2 *Esfuerzo físico y mental requerido.*
 - 5.2.1 *Requiere de esfuerzo físico a nivel promedio y considerable esfuerzo mental , de atención, memoria y concentración visual.*
- 5.3 *Habilidades y aptitudes: conocimientos generales de administración, finanzas, auditorías, contabilidad y manejo de recurso humano. Aptitud humana, aptitud para organizar, dirigir, programar y mediar el aprendizaje, capacidad para la comunicación verbal, y escrita, capacidad para tomar decisiones, resolver problemas y delegar funciones, creatividad, dinamismo, estabilidad emocional, iniciativa , motivación personal, para motivar a otros, tolerancia hacia las personas, ecuanimidad y responsabilidad integral.*

Condiciones de trabajo: *buenas condiciones ambientales, poca propensión a a riesgos de accidentes y enfermedades profesionales.*

CONCLUSIONES

- *La Empresa Brostella, S.A. se caracteriza por ser una de las primeras corporaciones panameñas importadoras de licores que alcanzó un alto grado de desarrollo a nivel nacional.*
- *La Empresa Brostella, S.A. es una empresa que al momento del estudio cuenta con 63 empleados, con un organigrama que refleja 22 puestos, sin embargo en el análisis de los mismos existen 28 puestos.*
- *La Empresa Brostella, S.A. es una compañía de generaciones familiares, la cual ha atravesado por constantes cambios en su estructura jerárquica administrativa afectando el progreso de la misma*
- *La Empresa Brostella, S.A. no ha desarrollado una cultura organizacional para desarrollar la productividad y el aprendizaje.*
- *Hoy día se observa en los trabajadores inseguridad y baja motivación para desempeñar sus labores con responsabilidad y dedicación.*
- *Los líderes empresariales de Brostella, S.A. no transmitieron la visión y misión de la misma a sus empleados a pesar de su lema "Ser los mejores en todo lo que nos dediquemos".*
- *Dentro de la empresa, no existe una doble vía de comunicación, puesto que es una corporación jerárquica centralizada.*
- *En el momento del estudio se observan puestos de suma importancia que no forman parte de la estructura organizativa aunque funcionaban también encontramos, que otros puestos no estaban en actividad a pesar de verse reflejado en el organigrama.*

- *La Empresa Brostella, S.A. no se ha preparado para los cambios tecnológicos y administrativos acordes a las exigencias del mundo comercial moderno.*
- *La Empresa Brostella, S.A. confronta problemas desde el nivel estratégico que es donde se toman las decisiones de coordinación, hasta el nivel operativo que es donde se ejecutan las acciones.*
- *En la actualidad no existen políticas claras de coordinación, comunicación, capacitación, desarrollo de la cultura organizacional y del liderazgo para mantener la motivación comprometida del empleado promoviendo un ambiente laboral satisfactorio.*
- *Existe una deficiencia en el desarrollo del trabajo en equipo por niveles estratégicos entre los puestos.*
- *No se observa una planificación a mediano y largo plazo con respecto al recurso humano.*
- *A raíz de la baja en la productividad la compañía prescindió de algunos puestos de suma importancia como lo son el cobrador, supervisor, entre otros.*
- *La empresa carece de un departamento de recursos humanos que analice, evalúe, capacite, y atienda las necesidades del recurso humano.*
- *El 39.6% de los empleados de la Empresa Brostella, S.A. está constituido por una formación de bachiller en comercio, lo que corresponde de una formación básica general, indicador de una deficiencia en el desarrollo del puesto.*

- *Para la empresa es importante tomar en cuenta que la denominación "asistente" se utiliza para los que asisten al jefe, sin embargo corresponde a la labor de un auxiliar según el manual internacional de ocupaciones.*

RECOMENDACIONES

Consideramos que la Empresa Brostella, S.A. puede encauzar sus niveles de rendimiento y para ello ofrecemos las siguientes recomendaciones:

- ***Consideramos que la empresa Brostella, S.A. es una empresa que ha logrado madurar rápidamente y necesita reestructurarse para alcanzar una recompetitividad en el mercado y para ello debe crear una estrategia fundamentada en el desarrollo del recurso humano.***
- ***Se debe establecer una estructura más flexible a la comunicación, con una administración objetiva y con calidad profesional buscando aumentar las utilidades de la empresa.***
- ***Es importante crear políticas claras de coordinación, de delegación de autoridad, de control de capacitación, de desarrollo de una cultura organizacional y de liderazgo para elevar la motivación y compromiso del empleado hacia la empresa.***
- ***Se debe crear una unidad o departamento de recursos humanos que desarrolle los procesos necesarios, dentro de la organización para reclutar, seleccionar, contratar, evaluar, y potenciar de manera eficaz el recurso humano para elevar los niveles de rendimiento en la organización.***
- ***Es importante para la empresa desarrollar una estrategia fundamental en el aprendizaje que contenga todos los elementos de una sólida estrategia empresarial.***

- *Es necesario modernizar la tecnología y el sistema administrativo para que se agilicen los procedimientos en cada uno de los puestos.*
- *La nueva estructura debe viabilizar un mejor nivel de comunicación, pero es muy importante establecer el diseño funcional de cada puesto ilustrado al personal su posición física y jerárquica para conocer el rendimiento y ejercer los controles adecuadamente.*
- *Con la aplicación del nuevo organigrama donde ya están establecidos los niveles de coordinación y comunicación se facilitará un mejor desarrollo del trabajo de equipo entre los niveles estratégicos y de mandos medios de la empresa.*
- *La Empresa Brostella, S.A. debe asumir la planificación como herramienta básica. De esta manera obtendrá un inventario real del recurso humano con el que cuenta actualmente y el que necesitará en el futuro*
- *Se recomienda que la Empresa asuma la importancia de crear los puestos básicos que determinan una mejor productividad laboral.*
- *El estudio ocupacional es una sólida información que la empresa tendrá a mano para pensar en un futuro, compensar a sus empleados más equivalente según una estructura de salarios donde se tomen en cuenta los factores que dan valor a un puesto de manera científica y profesional que son de suma importancia para el empleado.*

- *El nuevo perfil de puestos que se aporta sirve de base fundamental que contribuirá a que la Empresa Brostella, S.A. obtenga las candidatos adecuados para desempeñar los puestos cónsonos con su estrategia empresarial.*
- *Las secretarias aunque estén a diferentes departamentos deben realizar en esencia sus funciones adaptadas a la unidad de trabajo donde se encuentren.*
- *Los oficinistas son puestos que pueden hacer las labor secretarias sin embargo sus funciones son más específicas.*
- *El puesto de jefe de contabilidad no debe abarcar tantas funciones, más bien debe dedicarse a lo específico del área de contabilidad y enfatizando las auditorías permanentes de todos los procesos de la empresa.*
- *Se sugiere un jefe administrativo y de finanzas para que resuelva los problemas administrativos y se tome en cuenta la planificación como proceso fundamental que integre la información de todos los cargos, el ejecutivo de, coordinación y operativo.*
- *Aplicar el manual de descripción de puestos sugerido para formular las exigencias del candidato que desean contratar más acordes a la actividad de la empresa.*
- *Establecer políticas de incentivos y motivación para elevar los niveles de satisfacción que redundará en elevar la productividad y beneficio para la empresa.*

BIBLIOGRAFÍA

- ÁNGULO, Dario.** *Memorias de la Empresa Brostella, S.A. / Dario Ángulo.* - - Panamá: Nacional, 1996. - - 150 p.
- ARIAS Galicia, Fernando.** *Administración de Recursos Humanos / Fernando Arias Galicia.* - - 2da ed. - - México, D.F.. Trillas, 1985 - - 536 p.
- BEER, M.** *Dirección de recursos humanos. / M. Beer.* - - México: CECSA, 1990. - - 230 p.
- BLUM, M. I.** *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. / M. I. Blum.* - - 3ra. ed. - - México: Trillas, 1980. - - 650 p.
- CANALES, Francisca de.** *Metodología de la Investigación Educativa / Francisca de Canales.* - - Colombia: carvajal, 189. - 327 p.
- CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPACIONES CIUO- 88/ . OIT.-** Ginebra: Oficial Internacional del Trabajo, 1991.- - 524 p.
- CIRERA ZAPATERO, Mariana** *Diccionario de Sinónimo y antónimo de la lengua española / Mariana Cirera Zapatero.* - - 1ra. ed. - - España: Verón, 1995. - - 404p.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Administración de Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato.* - México: Mc Graw Hill Internacional, c 1994.- - 209 p.
- DESSLER, Gary.** *Administración de Personal / Gary Dessler.* - - México: Prentice - - Hall, 1994. - - 715p.
- _____. *Organización y Administración: enfoque situacional / Gary Dessler.* - - México: Prentice - Hall, 1991. - - 538 p.
- FLIPPO, Edwin.** *Principios de Administración de personal / Edwin Flippo.* - - México: Mc Graw Hill, 1993. - - 500p
- GOMEZ CEJA, G.** *Planeación y Organización de empresas / G. Gómez Ceja.* - - 8va. ed. - - México: Graw Hill Interamericana de México S.A, 1990. - - 432p.
- HAMPTON, David,** *Administración Contemporánea / David Hampton.* - - México: Mc Graw Hill, 1993. - -329 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación / Roberto Hernández Sampieri.* - - México Mc Graw Hill, 1991. - - 505p.

HOWELL, W. C. *Psicología Industrial y Organizacional / W.C. Howell.* - - 1ra. ed. - - México: El manual moderno, 1990. - - 398 p.

JARILLO, José Carlos. *Dirección estratégica / José Carlos Jarillo.* - - España: Mc Graw Hill - Interamericana de España, 1994. - - 500p.

JURADO H., Margarita. *Manual Práctico para la presentación de trabajos de graduación, monografías e informes / Margarita Jurado H., Lidia Pérez de Salazar; Bexie Rodríguez de De León.* - - 1ra. ed. Panamá: Universidad, 1995.
- - 176 p.

KERLINGER, F.N. *Investigación del Comportamiento / F.N. Kerlinger.* - - 2da. ed. - - México Mc Graw Hill Interamericana de México S.A, 1988 - - 748 p.

KEITH, Davis. *Administración de Recursos Humanos / Davis Keith.* - - México: Mc Graw Hill, 1993. - - 734p.

NASH, M. *Como incrementar la productividad del Recurso Humano. Mediante técnicas que abarcan la relación laboral. / M. Nash.* - - 1ra ed. - - Colombia: Norma, 1993. - - 281 p.

RÍOS, Gladys Román. *La Administración de los Recursos Humanos con Base en el Código Laboral Panameño. / G.R. de Ríos.* - - Panamá: ed. Universitaria "Carlos Manuel Gasteazoro", 1999. 443p.

ROBBINS, Stephen P. *Comportimientto Organizacional / Stephen p. Robbins.* - - México: Prentice Hill Hispanoamericana, 1994. - - 780p.

SÁNCHEZ, Luzmila de. *Metodología de Investigación Educativa / Luzmila de Sánchez.* - - Panamá Universidad, 1995. - - 183p.

SMITH H. C., J. H. *Psicología de la Conducta Industrial / H. C. Smith, J. H. Wakeley* 3ra. ed. - - México: Mc Graw Hill, 1991. - - 407p.

SHULTZ, D. P. *Psicología Industrial / D. P. Schultz.* - - 3ra. ed. - - México:

Nueva Editorial Interamericana México, 1985. - - 457p.

STRAUSS G. Persoanal / G. Strauss, I. R. sayles. - - 1ra. ed. - - México Prentice Hill Hispanoamericana, 1981. - - 619p.

WERTHER, William Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos / William Jr. Werther. - - México Mc Graw Hill, 1996. - - 486p.

VARGAS M, Nelson Rafael. Administración Moderna de Sueldos y Salarios / Nelson Rafael Vargas M. - - México: Mc Graw Hill - - Interamericana, 1994. - - 405 p.

GLOSARIO

1- Análisis de puestos: Es el procedimiento por medio del cual se determinan los deberes, la naturaleza del cargo. El tipo de persona que debe ocuparlo, en términos de capacidad y experiencia. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto es decir que implica el puesto y sus especificaciones. Indica el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

2- Diseño de puestos: Es la conjugación entre los individuos y la organización es decir, el diseño de puestos muestra los requerimientos organizativos, conductuales y ambientales que se han especificado en cada caso.

3- Descripción de puesto: Es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace) los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo y de los deberes y responsabilidades que las distinguen de los demás cargos.

4- Especificaciones y requisitos: Suministran la percepción respecto a las características humanas que requieren para ejecutar el trabajo expresado en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

5- Exigencias del puesto: Hace referencias a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para desempeñar el puesto. (Instrucción básica, experiencia básica, iniciativa necesaria, aptitudes necesaria)

6- Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza, habilidades o complexión física necesaria.

7- Responsabilidades implícitas: Supervisión del personal, material o herramienta o equipo, dinero, títulos o documentos, contactos internos, información confidencial.

8- Condiciones de Trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla y sus alrededores que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo.

9- Atribución: Conjunto de tareas individuales que ejecuta la persona por un período determinado.

10- Función: Es un conjunto de tareas o atribuciones que ejerce el ocupante del puesto de manera sistemática y reiterada por horas o cuando se desempeña aún sin ocupar un cargo de manera transitoria.

11- Puesto: Es conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

12- Identificación del puesto: Nos ubica inmediatamente en el tipo de cargo, ubicación dentro de las secciones y fecha del análisis importante porque podemos detectar los cambios de los puestos.

13- Resumen del puesto: Define el puesto en forma clara y concisa nos ofrece información de, que hace en el puesto como se hace y con que se hace y que se especificaciones o requerimientos debe tener la persona que lo ocupa (conocimiento esfuerzo y responsabilidades etc.).

14- Extensión de actividades: Aquí se debe identificar, estudiar y comprender el lugar que ocupa el puesto en la secuencia u operación de la que hace parte. Es decir el nivel de importancia en el proceso y las relaciones establecidas con las demás partes de la organización y su entorno.

ANEXOS

ANEXO N°1
FORMULARIO DE ANÁLISIS DE
PUESTOS Y ENTREVISTA

Formulario de análisis de puestos

Nombre del puesto _____	Código _____
Sección _____	
Departamento _____	
Cargo del jefe inmediato _____	
Objetivo del cargo _____	

Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución.	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
Funciones principales:				
Funciones secundarias:				
Funciones ocasionales:				

Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidad del puesto.

Educación
 Indique la educación formal necesaria, su equivalente, para el desempeño del puesto.
 Indique el estudio y el número de años

Nº. Años	Nivel de estudios																															
	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Académico <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Estudios específicos sin nivel universitario <input type="checkbox"/> Carrera intermedia, ¿cuál? _____ <input type="checkbox"/> Otros, ¿cuál? _____																															
Nombre del puesto:																																
Experiencia Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.																																
<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Hasta seis meses <input type="checkbox"/> De seis meses a un año <input type="checkbox"/> Más de un año <input type="checkbox"/> ¿Cuántos más? _____																																
Adiestramiento Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente.																																
<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Hasta seis meses <input type="checkbox"/> De uno a tres meses <input type="checkbox"/> De tres a seis meses <input type="checkbox"/> Más de seis meses ¿A carga de quién estaría este adiestramiento? _____																																
Habilidades Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Habilidades requeridas</th> <th colspan="3">Grado de responsabilidad</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Habilidad manual</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad visual</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad verbal</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad visomotriz</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad auditiva</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Memoria inmediata</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades requeridas	Grado de responsabilidad			Bajo	Normal	Alto	Habilidad manual				Habilidad visual				Habilidad verbal				Habilidad visomotriz				Habilidad auditiva				Memoria inmediata			
Habilidades requeridas	Grado de responsabilidad																															
	Bajo	Normal	Alto																													
Habilidad manual																																
Habilidad visual																																
Habilidad verbal																																
Habilidad visomotriz																																
Habilidad auditiva																																
Memoria inmediata																																

continuación

Nombre del puesto:				
Responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipo y valores				
Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. Sí _____ No _____				
Elementos a cargo	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			<i>parcial</i>	<i>total</i>
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de oficina				
Dinero valor				
Responsabilidad por productos y materiales				
Elementos a cargo	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			<i>parcial</i>	<i>total</i>
Materias primas				
Producto inmediato				
Equipo de oficina				
Producto terminado				
Otros				
Esfuerzos				
Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.				
Grado de concentración mental		Tiempo del esfuerzo		
		<i>Esporádico</i>	<i>Intermittente</i>	<i>Permanente</i>
Labores del cargo que exigen baja concentración mental				
Labores del cargo que exigen mediana concentración Mental				
Labores del cargo que exigen alta concentración mental				
¿Qué labores exigen mayor concentración mental? _____				

Nombre del puesto:				
Esfuerzo mental				
Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo intensidad del esfuerzo que debe realizarse y el intervalo de tiempo durante el cual se ejerce el esfuerzo.				
Grado de concentración		Tiempo del esfuerzo		
		Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen bajo atención visual				
Labores del cargo exigen mediana atención visual				
Labores del cargo exigen alta atención mental				
¿Que labores exigen mayor atención visual? _____				
Esfuerzos físicos				
Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo en las siguientes descripciones.				
<input type="checkbox"/> Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso, es necesario adoptar posiciones incómodas esporádicamente.				
<input type="checkbox"/> Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano(30 kg), es necesario adoptar posiciones incómodas intermitentemente.				
<input type="checkbox"/> Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados.				
<input type="checkbox"/> Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente, peso aproximado 100 kg.				
<input type="checkbox"/> Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 100 kg), es necesario adoptar posiciones incómodas y muy fatigosas.				
¿Cuáles son las actividades que exigen mayor esfuerzo físico? _____				
Riesgos del puesto				
Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí _____ No _____. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que éstos puedan ocurrir.				
Gravedad del accidente	Probabilidades			
	Poca	Mediana	Grande	
Lesiones de poca importancia				
Incapacidad parcial				
Muerte				
¿Que labores se encuentran sometidas a mayor riesgo? _____				
Observaciones: _____				

Nombre del puesto:															
Habilidad mental e iniciativa															
<i>De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señale el que mejor defina la manera de desarrollarse en las funciones del puesto. Marque con una X la columna correspondiente.</i>															
Desarrollo del trabajo	Frecuencia														
	Rara vez				Frecuente				Constante						
Seguir instrucciones definidas y exactas															
Tomar pequeñas decisiones															
Tomar decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas															
Analizar y resolver problemas complejos															
Planear el trabajo en líneas generales, en detalle, y tomar decisiones de mucha importancia.															
Presentar el trabajo realizado para revisión y comprobación.															
¿Que otro tipo de decisiones pueden tomarse dentro de las funciones del cargo? _____															
Responsabilidades por supervisión															
¿El puesto exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Sí _____ No _____															
Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer al cargo y el número de personas supervisadas, señalando con una x.															
Clases de supervisión ejercida	Nº de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargos que supervisa															
Supervisión técnica															
asigna, instruye y comprueba el trabajo															
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores especiales															
Personas que supervisan otros cargos															

continuación

Nombre del puesto: _____												
Condiciones ambientales												
Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada.												
Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación												
Calor												
Humedad												
Ruido												
Polvo												
Ventilación												
Olores												
Congestión												
Suciedad												
Frío												
Otras, ¿Cuáles?												
<p>E = Esporádico I = Intermitente C= Constante</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>Firma del jefe inmediato: _____</p> <p>Elaborado por: _____</p>												

Fuente: Nelson R. Vargas Administración de sueldos y salarios

ENTREVISTA

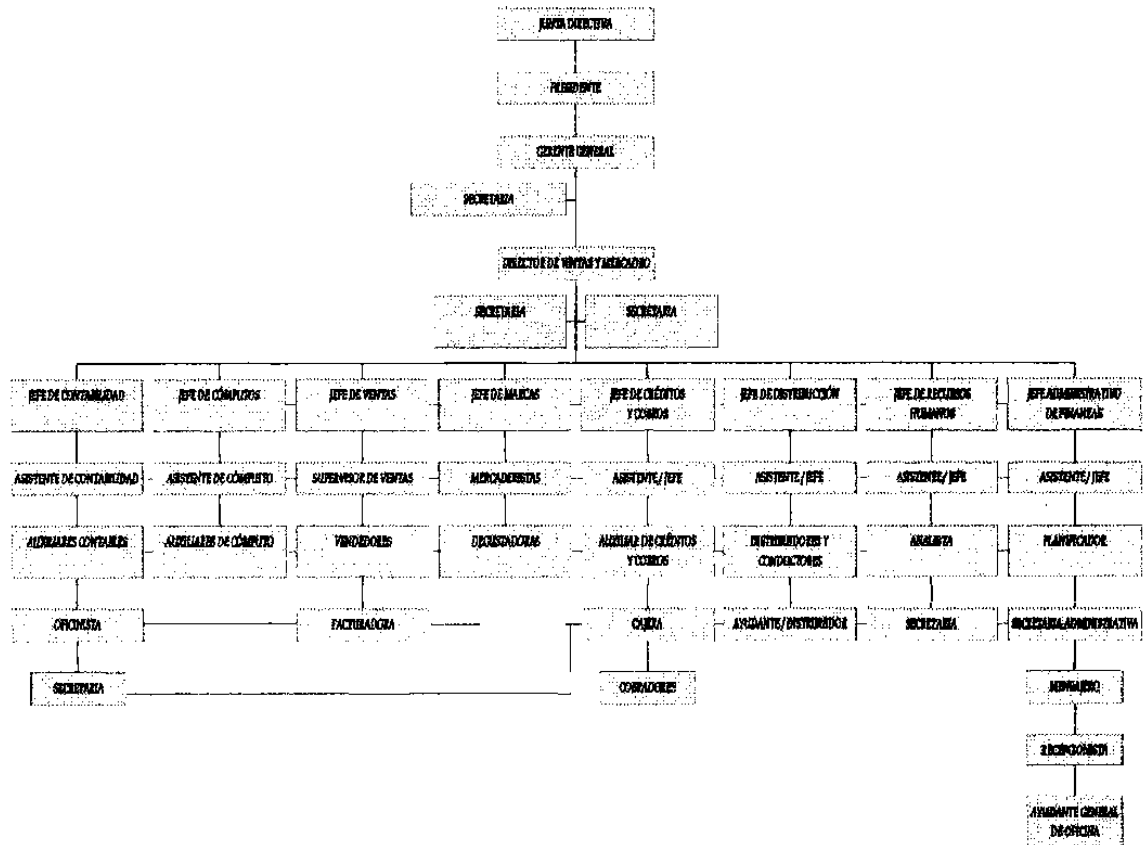
La entrevista consta de las siguientes posibles preguntas que se le harán al personal.

1. *¿Qué puesto ocupa?*
2. *¿Cómo se siente al realizar el puesto?*
3. *¿Cuáles son los principales deberes de su puesto?*
4. *¿Cuáles son los diferentes lugares donde trabaja?*
5. *¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad (cuando sea adecuado) certificación y permisos?*
6. *¿En qué actividades participa?*
7. *¿Cuáles son las responsabilidades y deberes de puesto?*
8. *¿Cuáles son las exigencias básicas o criterios de desempeño que caracteriza el trabajo?*
9. *¿En qué consisten exactamente sus actividades?*
10. *¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en que se desarrolla?*
11. *¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? y las exigencias emocionales y mentales?*
12. *¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?*
13. *¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que esté expuesto?*

Fuente: Administración de recursos humanos de Gary Dessler.

ANEXO N°2
ORGANIGRAMA SUGERIDO PARA LA
EMPRESA BROSTELLA, S.A.

**ORGANIGRAMA SUGERIDO PARA LA EMPRESA
BROSTELLA, S.A.**



Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO N°3
CUADROS

CUADRO N° 1
ESTADÍSTICA DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA
BROSTELLA, S.A. CASA MATRIZ

NOMBRE DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	CANTIDAD
1- Ayudante General de oficina	Administración	1
2- Recepcionista	Administración	1
3- Degustadora	Mercadeo	6
4- Ayudante de Depósito	Mercadeo	6
5- Mercaderista	Mercadeo	6
6- Mensajero	Administración	1
7- Secretaria	Administración	4
8- Facturadora	Ventas	2
9- Oficinista	Administración	2
10- Cajera	Administración	1
11- Conductor / distribuidor	Depósito / distribución	6
12- Vendedor / cobrador	Ventas	8
13- Ayudante / crédito	Crédito	1
14- Ayudante / contabilidad	Contabilidad	1
15- Asistente / depósito	Depósito	1
16- Asistente / cómputo	Informática	1
17- Asistente / crédito	Crédito	1
18- Asistente / contabilidad	Contabilidad	1
19- Coordinador y Supervisión de logística	Mercadeo	1
20- Supervisor de ventas	Ventas	1
21- Jefe de contabilidad	Contabilidad	1
22- Jefe de crédito	Crédito	1
23- Jefe de ventas	Ventas	1
24- Jefe de cómputo	Informática	1
25- Jefe de depósito	Depósito	1
26- Jefe de Marcas	Mercadeo	4
27- Gerente de ventas y mercadeo	Mercadeo	1
28- Gerente general	Gerencia general	1
TOTAL		28/63

*Los 28 puestos descritos corresponden a 63 empleados en la Empresa Brostella, S.A.
Fuente: Elaborado por la autora.

CUADRO N° 2
POBLACIÓN GENERAL POR SEXO DE LA EMPRESA
BROSTELLA, S. A.

SEXO	NÚMERO	PORCENTAJE
MUJERES	9	32,1
HOMBRES	19	67,9
TOTAL	28	100

Fuente: Elaborado por la autora.

CUADRO N° 3
OCUPANTES DEL PUESTO POR SEXO EN LA EMPRESA
BROSTELLA, S.A.

PUESTO	HOMBRE	MUJER	CANTIDAD
Ayudante de General de oficina		X	1
Recepcionista		X	1
Degustadora		X	6
Ayudante de Depósito	X		6
Mercaderista	X		6
Mensajero	X		1
Secretaria		X	4
Facturadora		X	2
Oficinista	X	X	2
Cajera		X	1
Conductor/Distribuidor	X		6
Vendedor/Cobrador	X		8
Ayudante/Crédito		X	1
Ayudante/Contabilidad	X		1
Asistente/Cómputo	X		1
Asistente/Depósito	X		1
Asistente/Crédito		X	1
Asistente/Contabilidad	X		1
Coordinador y Supervisor de logística	X		1
Supervisor de ventas	X		1
Jefe de Crédito		X	1
Jefe de Cómputo	X		1
Jefe de Mercas	X		4
Jefe de Depósito	X		1
Jefe de Contabilidad	X		1
Jefe de Ventas	X		1
Gerente de Ventas y Mercadeo	X		1
Gerente General	X		1
TOTAL			63

Fuente: Elaborado por la autora.

CUADRO N° 4
NIVEL DE HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS DE
BROSTELLA S.A.

<i>Habilidad</i>	<i>N° de personas</i>	<i>Bajo</i>	<i>Normal</i>	<i>Alto</i>
<i>Manual</i>	28	2	14	12
<i>Visual</i>	26	0	11	15
<i>Verbal</i>	27	1	15	11
<i>Visomotriz</i>	25	0	17	8
<i>Auditiva</i>	25	0	15	10
<i>Mem. Inmediata</i>	28	0	13	15
<i>Mem. Remota</i>	26	0	14	12

Fuente: Elaborado por la autora.

CUADRO N° 5
GRADO DE RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS DE
BROSTELLA, S.A.

NOMBRE DEL PUESTO	Máquin.	Equipo	Equip.de ofic.	Dine.o valor	Produc.	Materiales	Personal
Ayudant.General de ofic.						x	
Recepcionista			x				
Degustadora					x		
Ayudante de depósito		x			x		x
Mercaderista					x		x
Mensajero				x			
Secretaria			x				
Facturador			x			x	
Oficinista			x				
Cajera		x		x			
Conductor / distribuidor	x				x		
Vendedor / cobrador					x		
Ayudante / crédito			x				
Ayudante / contabilidad			x				
Asistente / depósito					x	x	
Asistente / cómputo		x	x				
Asistente / crédito			x				
Asistente / contabilidad			x				
Coord. y superv.de logística	x	x				x	
Supervisor de ventas	x						x
Jefe de marcas		x	x				x
Jefe de crédito y cobros			x				x
Jefe de contabilidad							
Jefe de cómputo			x			x	x
Jefe de depósito	x	x			x		x
Jefe de contabilidad			x			x	x
Jefe de ventas				x	x		x
Gerente de vent.y mercadeo	x	x	x	x	x	x	x
Gerente general	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaborado por la autora.

CUADRO N° 6
GRADACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA
BROSTELLA, S. A.

Gradación de puestos

- 1° Ayudante General de oficina.
- 2° Recepcionista.
- 3° Degustadora.
- 4° Ayudante de depósito.
- 5° Mercaderista.
- 6° Mensajero.
- 7° Facturadora.
- 8° Secretaria.
- 9° Oficinista.
- 10° Cajera.
- 11° Conductor/ Distribuidor.
- 12° Vendedor/ Cobrador.
- 13° Ayudante de Crédito.
- 13° Ayudante de Contabilidad.
- 14° Asistente de Depósito.
- 14° Asistente de Cómputo.
- 14° Asistente de Crédito.
- 14° Asistente de Contabilidad.
- 15° Coordinador y Supervisor de logística.
- 16° Supervisor de Ventas.
- 17° Jefe de Contabilidad.
- 17° Jefe de Crédito.
- 17° Jefe de Ventas.
- 17° Jefe de Cómputo.
- 17° Jefe de Depósito.
- 17° Jefe de Marcas.
- 18° Gerente de Ventas/ Mercadeo.
- 19° Gerente General.

Fuente: Elaborado por la autora.

CUADRO N° 7
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO
EN LA EMPRESA BROSTELLA, S.A.

NOMBRE DEL PUESTO	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	
	REGULAR	
1- Ayudante General de oficina	X	
2- Recepcionista		
3- Dependiente		
4- Ayudante de Depósito	X	
5- Almacenero	X	
6- Montador	X	
7- Secretario		
8- Facturador		
9- Oficinista		
10- Cofre		
11- Conductor / distribuidor	X	
12- Vendedor / cobrador	X	
13- Ayudante / crédito		
14- Ayudante / contabilidad		
15- Asistente / depósito	X	
16- Asistente / despacho		
17- Asistente / crédito		
18- Asistente / contabilidad		
19- Guardabosques y dependiente de limpieza		
20- Encargado de oficina		
21- Jefe de contabilidad		
22- Jefe de crédito		
23- Jefe de ventas		
24- Jefe de despacho		
25- Jefe de depósito	X	
26- Jefe de marcas		
27- Encargado de ventas y marcas		
28- Gerente general		
TOTAL	8	

Fuente: Elaborado por la autora.